

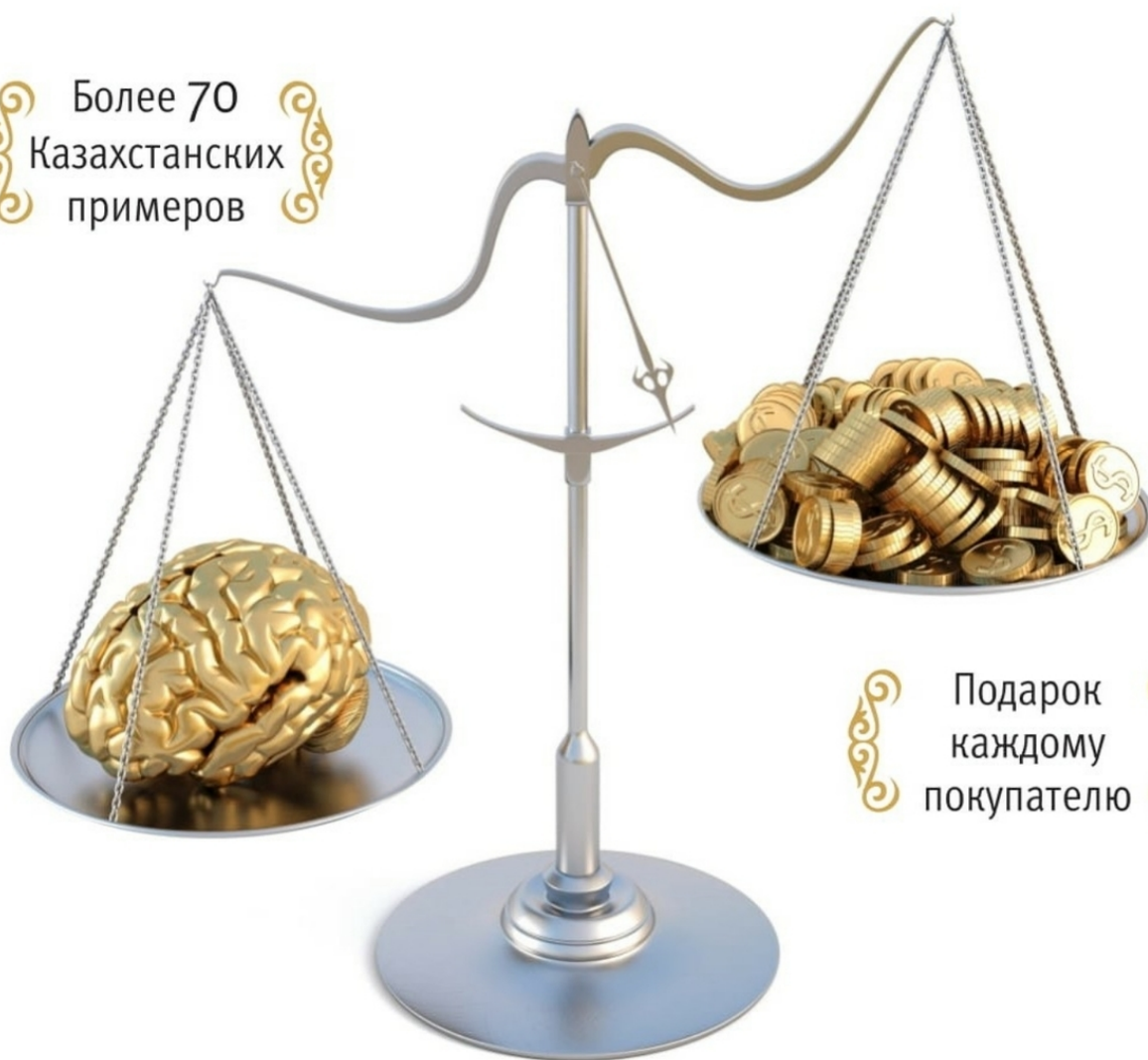
Юсуп Карада

# ПРИБЫЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Руководство для умного предпринимателя, который хочет

**МНОГО КЛИЕНТОВ МАЛЫМИ ЗАТРАТАМИ**

Более 70  
Казахстанских  
примеров



Подарок  
каждому  
покупателю



Самые эффективные офлайн и онлайн инструменты для формирования выигрышной маркетинговой стратегии и результативного маркетингового плана. Книга поможет любому предпринимателю найти свою нишу, создать уникальное торговое предложение, увеличить лояльность клиентов, запустить эффективные рекламные кампании, построить выгодную партнерскую сеть, оторваться от конкурентов, нанять талантливого менеджера, внедрить системный маркетинг, и увеличить свои продажи. Быстро, малозатратно и прибыльно!

16+



Юсуп Карада

**Прибыльный маркетинг**

«ЛитРес: Самиздат»

2017

## **Карада Ю.**

Прибыльный маркетинг / Ю. Карада — «ЛитРес: Самиздат»,  
2017

Руководство для умного предпринимателя, который хочет много клиентов малыми затратами. Самые эффективные офлайн и онлайн инструменты для формирования выигрышной маркетинговой стратегии и результативного маркетингового плана. Книга поможет любому предпринимателю найти свою нишу, создать уникальное торговое предложение, увеличить лояльность клиентов, запустить эффективные рекламные кампании, построить выгодную партнерскую сеть, оторваться от конкурентов, нанять талантливого маркетолога, внедрить системный маркетинг, и увеличить свои продажи. Быстро, малозатратно и прибыльно!

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Вступление                        | 5  |
| Глава 1                           | 6  |
| Глава 2                           | 12 |
| Глава 3                           | 20 |
| Глава 4                           | 29 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 38 |

## Вступление

Люди, читающие книги, всегда будут управлять теми, кто смотрит телевизор.

Народная мудрость

Эту книгу я написал с целью помочь нашим предпринимателям получить комплексные знания по созданию прибыльной маркетинговой стратегии и эффективного маркетингового плана. Она поможет всем предпринимателям, которые работают в правовом поле нашего государства и в рамках дозволенного Создателем, быстро сформировать уникальное позиционирование своего продукта, подобрать и внедрить самые эффективные инструменты маркетинга, которые помогут им получить много клиентов малыми затратами, и опередить своих конкурентов в погоне за лояльностью клиентов и их деньгами.

В книге я привел самые нужные и важные элементы прикладного маркетинга, в которых нуждаются практически все наши предприниматели, приносящие пользу своему рынку и зарабатывающие на этом. Вне зависимости от того, что продает предприниматель – услуги или товар, вне зависимости от того, кто является его клиентом – физические и юридические лица, эта книга даст ему реалистичное и глубокое понимание того, как и когда использовать маркетинговые инструменты для достижения своих маркетинговых целей, какими бы амбициозными они не были. Главным отличием этого издания от других бизнес книг является то, что все инструменты, описанные в этой книге, гарантированно работают в наших реалиях. Я лично испытал их как на своем бизнесе, так и на сотнях компаниях своих клиентов, и все описываемые здесь техники и методы дали потрясающие результаты!

Многолетняя работа с настоящими борцами за финансовую свободу и процветание позволила мне привести в книге не только положительные примеры успешных предпринимателей, но и показать распространенные маркетинговые ошибки, которые привели к финансовому краху и закрытию бизнеса. Мои наблюдения, изложенные в книге, помогут читателю сэкономить нервы, деньги и время в период работы над своим маркетингом. Каждая глава заставит мозг умного предпринимателя генерировать интересные идеи, которые он обязательно будет примерять на свое любимое дело, вне зависимости от своего уровня образования, должности, возраста или опыта в бизнесе.

Именно для этих идей в конце книги я отвел пару страниц для заметок, чтобы читатель смог записать свои мысли во время озарения. Эти записи позволят умному предпринимателю сформировать свою прибыльную маркетинговую стратегию и эффективный маркетинговый план.

Желаю всем прибыльного маркетинга и много клиентов малыми затратами!

Юсуп Карада

## Глава 1

### ТРИ ПРИЧИНЫ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

*Все в маркетинге и маркетинг во всем! Как математика является универсальным языком науки, так и маркетинг является языком бизнеса с его средой. Незнание языка бизнеса приведет к недопониманию и убыткам.*

Пренебрежение маркетингом всегда негативно сказывается на любом бизнесе и оставляет глубокие раны в жизни предпринимателя. И свои первые раны я получил до того, как начал заниматься бизнесом, и задолго до прямого знакомства с волшебством под названием *маркетинг*.

В середине 90-х мой старший брат принял решение заняться бизнесом в сфере торговли одеждой. Окрыленный первым успехом, он пришёл к выводу, что нужно масштабироваться и превратиться из челночника и продавца, стоящего за прилавком, в успешного коммерсанта, владеющего собственными магазинами. Но поскольку для осуществления этой цели были необходимы значительные оборотные средства, которыми он не располагал, брат уговорил маму взять кредит и заложить под бешеные проценты нашу единственную квартиру. В те годы подобный подход пополнения оборотных средств был стандартным, а мама очень любила сына, и не могла трезво смотреть на ситуацию. Через несколько месяцев брат обанкротился, наша квартира ушла к кредитору, а моя семья осталась без крыши над головой.

Причиной провала бизнеса была не только излишняя самоуверенность брата в своем успехе, но и его несерьезное отношение к маркетингу. К сожалению, он весьма поверхностно изучил рынок, конкурентов, покупательскую способность своих клиентов, и просто скопировал действия других предпринимателей, не вникая глубоко в маркетинговые вопросы и бизнес процессы, и за свою *маркетинговую слепоту* он жестоко поплатился. Я постарался не поступать также опрометчиво, как мой брат, и через пару лет заработал свой первый капитал, благодаря которому смог выкупить нашу квартиру и подарить ее маме.

С тех пор прошло много лет, но я навсегда запомнил свою первую встречу с маркетингом, – она была жестокой и поучительной. И хотя потом у меня были свои взлеты и падения в бизнесе, я никогда не пренебрегал маркетингом и оберегал свою семью от всевозможных последствий. А мой брат закрыл свою торговлю и успешно реализовал себя в строительном бизнесе.

### ЖЕСТОКАЯ СТАТИСТИКА

70% из вновь открывшихся бизнесов, как правило, закрываются в первые три года. К сожалению, эта печальная статистика отражается в аналитических отчетах как развитых стран, так и развивающихся, отражая реалии и нашего рынка. Считается, что основная причина закрытия бизнеса – отсутствие необходимого объема продаж. На самом деле низкие продажи лишь *следствие*, а причина проблемы кроется в маркетинге. Точнее, в неправильной маркетинговой стратегии, или порой в отсутствии полноценного и эффективного маркетингового плана. Меня сильно удивляет, что до сих пор не все предприниматели четко осознают, что продажи – это конечный результат маркетинга. Большинство компаний, вошедших в список банкротов, занимались коррекцией своих продаж, а не корректированием маркетинга. Именно поэтому они и потерпели неудачу.

### Совет умному предпринимателю

Не сомневаюсь, что в вашем окружении есть люди, которые открыли свое дело. Сколько из них не могут наладить поток клиентов в свой бизнес или находятся на грани банкротства? Сколько раз они жаловались на отсутствие продаж? А сколько – на свой маркетинг? Предприниматели должны понимать, что *продажи – это следствие, а маркетинг – это причина*. Если

они будут заниматься *следствием*, а не *причиной* своих проблем, то пополняют ряды списков печальной статистики. Это касается и вашего бизнеса.

### КАК ПОПАДАЮТ В ЭТУ СТАТИСТИКУ?

За свой многолетний опыт взаимодействия с предпринимателями разного уровня и занимающимися различными направлениями бизнеса в разных отраслях, я вывел три основные причины, по которым предприниматели вынуждены были закрывать свои компании.

#### 1. Недостаток знаний о маркетинге

Существует несколько тысяч инструментов маркетинга, и это количество постоянно увеличивается. Их слишком много, чтобы знать все, и невозможно объять необъятное. Предприниматель предоставлен самому себе, когда дело касается маркетинга. Он нигде не найдет готовый маркетинговый план с детальным описанием алгоритма действий, который идеально подходил бы под его бизнес. Такое бывает в мечтах, иногда – в кино. Но точно не в жизни.

Поэтому владелец бизнеса находится в постоянном поиске новых знаний, фишек, инструментов, подсказок и даже полунамеков, которые помогут ему наладить и запустить свою маркетинговую машину.

В настоящее время знания можно щедро черпать из множества бизнес книг, семинаров и тренингов, которые предлагают, как специализирующиеся компании, так и интернет ресурсы. Но большинство этих методик и техник пришли на постсоветское пространство из заграницы. Многие инструменты, которые так “вкусно” описаны в книгах иностранных авторов или эффектно презентуются на тренингах иностранных бизнес консультантов, действительно эффективно работают в США, Европе и Японии. Но они так и останутся приятным виртуальным опытом для нашего предпринимателя, который не сможет использовать большинство полученных знаний на своей практике и на своем рынке. А все потому, что наши бизнесмены работают в иной плоскости, в иных условиях и с иным менталитетом.

В развитых странах капитализм уже давно перешел на другой, более высокий уровень, что существенно влияет на потребителей и их поведение. Их рынок во много раз больше, нежели наш, там совершенно иные условия конкуренции, другой уровень культуры взаимодействия сотрудников бизнеса с клиентами. В конце концов, у них кредиты в разы доступнее. Поэтому далеко не всё, что предлагают зарубежные эксперты, сработает в наших экономических условиях. Кстати, некоторые деловые бестселлеры переведены на русский язык настолько неудачно, что могут вызвать не только когнитивный диссонанс у нерадивых сотрудников предпринимателя, но и, если внедрить их в бизнес, приведут его к стагнации.

Например, идея *полюбить своего клиента*. Эту фразу можно увидеть практически во всех западных книгах о бизнесе. О том, что клиента надо любить, нас учат все миллионеры, гуру предпринимательства и бизнес консультанты, многих из которых я очень уважаю. Но давайте посмотрим правде в глаза. Кого из своих клиентов реально любит наш предприниматель? Мы не говорим сейчас о родных и близких, речь идет о людях “с улицы”, которые часто или не очень, но делают покупки. Уверен, что никого. В слово «любовь» мы вкладываем более глубокий смысл, нежели западные люди. Поэтому мы можем *ценить и уважать, иногда даже заботиться* о некоторых клиентах, но, чтобы любить – вряд ли.

Я жил в США и знаю, что там любят клиента ровно настолько, насколько он готов платить деньги. Звучит лицемерно, но факт есть факт. Кстати, у нас своего лицемерия тоже хватает. Почему-то мы пишем «Вы» с большой буквы своим желанным клиентам, но не близким, которые любят нас на самом деле. В таких, казалось бы, мелочах, и лежит большая разница в наших менталитетах и подходах к инструментам маркетинга.

Предлагаю задуматься вот еще над каким вопросом. *Сколько времени* предприниматель уделяет поиску и освоению новых знаний? На мой взгляд, в лучшем случае, пару часов в месяц, потому что все остальное время посвящается рутинным делам, сотрудникам, производству, борьбе с незаконными проверками, конкурентами и кредиторами. Он урывками полу-

чает фрагментарные знания о маркетинге и делает робкие попытки внедрить их в свое дело. Конечно, есть приятные исключения, но в большинстве случаев предпринимателям не хватает знаний о новых инструментах, более того, им не хватает смелости тестировать и выбирать лучшие для своего развития. Возможно поэтому практически каждый предприниматель больше знает об инструментах маркетинга, *которые не сработали*, нежели о тех, которые могли бы существенно увеличить их продажи. И потому отсутствие системных знаний не позволяет предпринимателю сформировать эффективную маркетинговую стратегию, своевременно адаптировать и корректировать ее под постоянно меняющиеся условия рынка.

## **2. Отсутствие талантливого штатного маркетолога**

Предприниматели любят цитату Стива Джобса «Мы нанимаем таланты, чтобы они учили нас, а не наоборот», но их любовь заканчивается в тот момент, когда они нанимают маркетолога. После общения с кандидатом в маркетологи светлые чувства, вызванные чтением иностранных бизнес книг о маркетинге, менеджменте и лидерстве, разбиваются вдребезги о жесткую реальность, а именно – об уровень знаний претендента.

Я ничуть не умаляю достоинства и таланты наших специалистов по маркетингу, но в целом на рынке к ним сложилось неоднозначное отношение со стороны собственников бизнеса. К сожалению, зачастую маркетологи становятся «расходным материалом» для бизнеса. И на это есть действительно обоснованные причины. Каждый год десятки учебных заведений выпускают на рынок тысячи маркетологов, которые наперегонки проносятся по компаниям города в поисках работы со своими скучными резюме и супер идеями для процветания любого бизнеса. Многие предприниматели уже давно поняли бесполезность и неприменимость идей и инструментов выпускников для своего бизнеса, и поэтому отмахиваются от таких кандидатов, как от назойливых мух.

Будущим маркетологам дают знания преподаватели *теоретики*, большинство из которых никогда не занимались бизнесом. Более того, информация, которую они вкладывают в маркетинговые мышцы своих студентов, уже устарела или становится неактуальной еще до того, как будущие специалисты закончат обучение. После получения дипломов эти новоявленные маркетологи приходят в компании с фантастическими предложениями, иногда очень красивыми и привлекательными, но, увы, не имеющими ничего общего с реальностью, в которой живет бизнес. Возможно поэтому во время собеседования на молодого специалиста смотрят как на инопланетянина, и пытаются понять, что действительно он принесет в дело: процветание или разрушение. Даже если предпринимателю повезет, и он наймет действительно талантливого маркетолога, то он столкнется с другой проблемой: его молодой специалист не имеет должного опыта в продажах. А продажи, как всем известно, – это конечный результат маркетинга.

Я пришел в маркетинг из продаж, поэтому меня, мягко говоря, не очень любят *кабинетные маркетологи*, но меня ценят клиенты. Как правило, такие маркетологи никогда не выходили в поле, и они не хотят заниматься прямыми продажами. Перед их носами не хлопали дверью, им не отказывали в грубой форме и не воспрещали доступ к руководству, их не *футболили* секретарши, они понятия не имеют о жестких и подлых конкурентах, они мало знают о настоящем цикле продаж. Но они очень любят проводить красивые презентации и строить замки на песке, не высовывая своего носа из уютного кабинета. Поэтому умный предприниматель никогда не доверит свои продажи подобным маркетологам. Конечно, есть приятные исключения, но все же это исключения, а правило остается правилом.

## **Совет умному предпринимателю**

Бизнес – это постоянная война с конкурентами за кошелек клиента и за место на рынке. Доверить кабинетным маркетологам свои продажи – это все равно, что доверить командование армией простому пехотинцу. Да, этот солдат может хорошо стрелять, но он понятия не имеет о взаимосвязи между разведкой, снабжением, тылом, различными военными подразделениями. Если армия под его руководством каким-то чудом и победит, то это будет Пиррова победа.



Многие предприниматели довольно часто разочаровываются в работе своих маркетологов, хотя у последних есть обоснованное оправдание своей работе. У них не было возможности отточить свои *знания на практике*, пока они грызли гранит маркетинговой науки. А первая возможность получить практические знания появляется вместе с первым работодателем, и зачастую маркетологи, даже с красивыми дипломами из самых престижных учебных заведений, учатся *прикладному маркетингу* у своего руководителя. Поэтому работодатель относится к маркетологу, как к “расходному” материалу, который легко заменить. Вот и получается, что не все цитаты покойного Стива Джобса подходят к нашей действительности.

Кстати, на Западе должность маркетолога является третьей по значимости после директора и главного финансового менеджера. Там четко следуют золотому правилу: *самое главное в бизнесе – это производство и маркетинг*. Все остальное служит им. Это правило применяли те 30% успешных предпринимателей, которым посчастливилось не пополнить статистику банкротов.

### 3. *Отсутствие системного маркетинга*

Пожалуй, это наиболее сложная причина банкротства. Если первые две причины многие предприниматели могут устранить относительно легко, то с внедрением системного маркетинга справляются немногие, хотя мечтают об этом все.

*Системный маркетинг*. В этот термин включены самые важные процессы любого бизнеса. Привлечение клиентов, программа лояльности, каналы продвижения и рекламы, стимулирование продаж, партнерские программы – вот только видимая часть системного маркетинга. Есть и другие элементы системы, которые, при их ненадлежащем и неправильном использовании, могут заживо похоронить любой бизнес, если им не уделять должного внимания и ресурсов. Например, точки контакта бизнеса с рынком. Далее в книге будет подробно раскрыта каждая точка, а сейчас давайте остановимся на главной – на сотрудниках компании.

Именно на тех сотрудниках, через которых рынок контактирует с бизнесом. Причем это не только продавцы или коммерческий директор. Это и водитель, и вахтер, и охранник, и секретарь, и юрист, и заведующий складом, и бухгалтер. От уровня их вовлеченности в системный маркетинг зависит общий успех маркетинговой стратегии предпринимателя.

А теперь пусть умный предприниматель попробует честно ответить на два вопроса:

- Насколько хорошо *все* сотрудники компании знают конкурентные преимущества бизнеса?
- Смогут ли *все* сотрудники самостоятельно рассказать, к примеру, своим друзьям и близким о преимуществах, выгоде и ценностях компании, в которой они работают, и сделают ли они это правильно?

Такие вопросы ставят предпринимателей в тупик, потому что ключевое слово в этих вопросах – *все*. А сколько потенциальных клиентов можно получить с помощью своих сотрудников, особенно, если бы *все* они умели правильно общаться с рынком и делали бы это системно? К сожалению, кадровая проблема всегда будет актуальной, и сотрудники будут всегда оставаться самым уязвимым местом для любого бизнеса. Именно поэтому их вовлечение в системный маркетинг никогда нельзя ставить на последнее место.

Системный маркетинг позволит предпринимателю автоматизированно привлекать клиентов и удерживать их, а также масштабировать свой бизнес. Но для этого необходимо иметь эффективный маркетинговый план, по которому и будет работать вся система. А маркетингового плана нет у 80% предпринимателей, причем не то что на год, но даже на ближайший квартал.

Под маркетинговым планом многие предприниматели подразумевают хаотичное проведение акций, флешмобы или вялотекущую рекламу, на которые выделяют деньги в зависимости от своего настроения. Зачастую креативность вышеназванных инструментов не подразумевает что-то более интересное, чем скучные и малоэффективные распродажи и скидки.

Радует, что большинство наших предпринимателей уже хорошо знают такие термины как *ключевые показатели эффективности, прогнозирование продаж, каналы продвижения, возврат инвестиций*. Это говорит о том, что они выходят из темного прошлого и применяют в маркетинге чаще логику, чем только интуицию, хотя порой и последняя дает отличные результаты, но достаточно редко.

Эффективный маркетинговый план означает приносящий нужный и требуемый результат в виде клиентов и продаж, а не эффектный, который только впечатляет его исполнителя, но не клиента.

Наш предприниматель не любит рисковать используя различные маркетинговые инструменты. У него слишком много ран, и некоторые все еще кровоточат деньгами, поэтому он использует только те единичные инструменты, в которых уверен. И он будет применять их дальше, пока не наступит апокалипсис в виде банкротства или пока конкурент не заставит его по-другому посмотреть на свой подход к маркетингу.

Поэтому только системный маркетинг, детально расписанный в маркетинговом плане, позволит предпринимателю получать много клиентов малыми затратами.

Один мой американский шеф, когда учил меня системности, говорил: «Хватит бегать по двору как безголовая курица! Работай по плану». Я часто вспоминаю эту американскую мудрость, когда вижу некоторых предпринимателей, пытающихся с наскака наладить свой маркетинг, не задумываясь о системном и комплексном подходе.

Я сам пару раз искал срочные решения для спасения своих бизнесов и отчаянно бегал по рынку, как обезглавленная курица в поисках своей головы. Такой спринт каждый раз заканчивался для меня довольно плачевно – я терял деньги и клиентов.

Практически у всех предпринимателей, попавших в жестокую статистику обанкротившихся бизнесов, не был внедрен эффективный системный маркетинг. Можно спросить об этом у несчастных бизнесменов, и приготовиться побыть жилеткой для их слез.

Далее в книге умного предпринимателя ждет еще много жесткой и отрезвляющей правды, которая поможет ему достичь своих целей. А пока давайте вспомним об идеальной картинке бизнеса, которую он не раз рисовал в своих мечтах. Уверен, что представлял он это следующим образом.

- *Продажи.* Предприниматель хочет, чтобы они росли в геометрической прогрессии; что бы он не предложил рынку, все продавалось бы сразу же, а предзаказы поступали бы постоянно и со 100% предоплатой.

- *Маркетинг.* Предприниматель хочет тратить мало средств на рекламу и на это пугающее своей неизведанностью слово «маркетинг». Он хочет, чтобы его компания использовала такие инструменты, которые требовали бы минимум усилий и вложений, а окупались бы сразу же и в стократном размере.

- *Клиенты.* Предприниматель хочет, чтобы у него было много клиентов, которые бы приводили своих друзей, коллег и начальство, покупали бы у него все и всегда, несмотря ни на какие провальные маркетинговые эксперименты. И чтобы потребители рассказывали бы о его бренде, как о надежном поставщике счастья из поколения в поколение.

- *Конкуренты.* Предприниматель хочет, чтобы все конкуренты уважали его лично и бренд его компании; считали бы лидером отрасли, брали с него пример, здоровались двумя руками, уступали дорогу при встрече, и чтобы они не “стучали” в налоговую о его успехах.

- *Бизнес и жизнь.* Предприниматель хочет стоять над своим бизнесом и управлять им, чтобы после удовлетворения своих основных потребностей он, по крайней мере один раз в месяц, ездил бы отдыхать в зарубежные страны, и выставлял бы фотографии в Инстаграме с надписью «Жизнь удалась» на радость родным и на зависть конкурентам.

Конечно, в идеальной картине бизнеса большое место отведено и *духовной составляющей* в виде благотворительности, строительстве молельных домов, школ, дорог и других видов социальной ответственности.

Уверен, это и есть хрустальная мечта о бизнесе у большинства предпринимателей. Именно она заставляет их бороться за свой успех. Хотя есть категория людей, которые мечтают получить все это без борьбы, не пролив ни капли пота. Эта книга им не поможет. Реальность показывает, что таким предпринимателям может помочь выгодный брак с сыном или дочерью олигарха, или бизнес с агашкой, который поможет монополизировать определенную сферу бизнеса. Такое у нас тоже иногда встречается. Восток – дело тонкое.

Но если читатель книги является честным предпринимателем, если он готов попотеть, чтобы получать много клиентов малыми затратами, то прочтение остальных глав гарантированно помогут ему. В них включены самые основные и важные инструменты маркетинга, которые уже помогли сотням наших предпринимателей из малого и среднего бизнеса достичь своих маркетинговых целей, которые научили их формировать прибыльную маркетинговую стратегию и внедрять системный маркетинг в свой бизнес.

## Глава 2

### БИЗНЕС ИДЕЯ И РЫНОК

Конечная польза продукта

Три метода поиска прибыльной ниши

*Задача бизнеса – найти проблему рынка и решить ее.*

Джек Ма

Умный предприниматель всегда мечтает о процветании своего бизнеса, о создании рабочих мест, о жизни в достатке, и не хочет работать на чужого дядю. Ради этой мечты он готов вкладывать в любимое дело все самое ценное, что у него есть: здоровье и время. Он согласен терпеть лишения и работать на износ, лишь бы его бизнес стал успешным, а клиенты оценили его супер-продукт и отдали ему свое предпочтение. Зачастую, ради реализации своей мечты, многие предприниматели не просто вкладывают в бизнес свои последние сбережения, но и жертвуют своими отношениями с близкими.

Много лет назад я владел небольшим кафе. Я так горел своей идеей и так сильно хотел её реализовать, что не только вложил в этот бизнес проект кучу своих денег, времени и нервов, но еще и принес в свой мини-ресторанчик мамину дорогую фритюрницу, которую сам же ей ранее и подарил. И хотя прошло много лет, но я до сих пор помню, как мама была обижена за то, что я забрал милый ее сердцу бытовой прибор. Я действительно был ослеплен своим бизнесом, что шел на все, лишь бы он стремительно развивался, не особо обращая внимания на чувства близких.

Некоторые предприниматели настолько влюбляются в свое детище и так ослеплены своими чувствами, что очень часто не видят в нем изъянов и недочетов, великодушно прощая себе многие проступки, ошибки и недочеты. Но подобное отношение к своему продукту есть верный путь в грустную статистику обанкротившихся бизнесов. Для того чтобы избежать шагов к этой пропасти, умному предпринимателю необходимо четко понимать, насколько его продукт востребован на рынке и в каком виде рынок хочет данный продукт.

Эта глава поможет умному предпринимателю посмотреть на свою любимую бизнес идею с трех разных позиций, которые помогут найти клиентов для своего продукта. Они заставят его посмотреть на свой бизнес без чувств и эмоций, которые зачастую отвлекают сознание от суровой реальности. Эти методы помогут ему найти прибыльную нишу для своей бизнес идеи, но прежде чем их использовать, предприниматель должен четко понимать, какие проблемы рынка решает его продукт.

### **КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ ПРОДУКТ?**

Перед формированием прибыльной маркетинговой стратегии умный предприниматель должен знать ответ на этот важный вопрос. И чем детальнее будет ответ, тем легче бизнесмен добьется своих целей.

Когда я задаю этот вопрос своим клиентам, большинство из них впадает в десятисекундное замешательство. Затем они начинают говорить про отличное качество продукта, низкие цены, про безупречный сервис, который на голову выше, чем у конкурентов, про гарантию и так далее. На самом деле эти ответы применимы к бизнес процессам и набору инструментов, сопутствующих продажам, но не говорят о *конечном результате от использования продукта*. Именно поэтому я останавливаю их словесный поток, порой довольно эмоциональный, а затем объясняю, как глубоко они заблуждаются в своих чувствах к продукту. После отрезвляющих аргументов клиенты начинают улыбаться, хлопать себя по лбу и спрашивать себя – почему они сами до сих пор не дошли до таких простых истин.

Мой подход быстро снимает розовые очки с предпринимателей, сквозь которые они смотрят на свой продукт, и мою эффективную методику можно применять к *любому* бизнес про-

дукту. Для некоторых эта процедура будет несколько болезненной, тем не менее, она поможет спасти бизнес от убытков и поможет существенно повысить продажи.

Уверен, большинство из того, что предприниматели хотят предложить рынку, уже продается, и конкурентов в их нише хоть отбавляй. Поэтому несколько наивно полагать, что как только предприниматель откроет свое дело, то к нему выстроится километровая очередь, как это бывает перед запуском новых моделей телефонов Apple. Этого не будет никогда, если только он не продает машину времени, телепортацию или не является монополистом в радиусе сотен километров.

Прежде чем запускать свой бизнес, предпринимателю необходимо понимать конечную пользу, которую принесет его продукт клиенту, и для этого необходимо представить, какие результаты будут у клиента после того, как он купит и начнет пользоваться продуктом. Известная аксиома *«Человеку нужна не дрель, а отверстия в стене»* поможет в понимании, которое должно быть четким и сформированным *до того*, как он займется привлечением клиентов.

Любой продукт в конечном итоге всегда решает только две проблемы:

- *Проблемы, связанные с финансами:* увеличение дохода и прибыли, сокращение расходов и убытков, и так далее.
- *Проблемы, связанные со здоровьем:* улучшение психоэмоционального и физического состояния, и так далее.

Что бы предприниматель не предлагал рынку, его продукт всегда будет решать эти два вида проблем. И чем лучше он это поймет, тем быстрее сможет правильно провести системный анализ бизнес среды, адаптировать продукт под реалии рынка и предложить его именно тем клиентам, которые в нем действительно нуждаются. Давайте разберем этот подход на следующих примерах.

Какие проблемы клиента решает компания, предлагающая аутсорс бухгалтерских услуг? Она обеспечивает экономию денег, сокращение расходов, позволяет избежать неправильно начисленных налогов, штрафов и так далее. То есть все, что предлагает бухгалтерский аутсорс, в конечном результате связано с деньгами.

Какие проблемы клиента решает продавец зеленого чая? Употребление этого напитка не просто наслаждение или утоление жажды. Зеленый чай полезен не только тем, что он повышает работоспособность, но и укрепляет иммунную систему, замедляет старение клеток и тканей. Поэтому в конечном итоге чай доставляет клиентам результат, который связан с их здоровьем. А теперь вспомним, сколько чайных производителей пишут об этих полезных свойствах на своих упаковках?

Юристы решают спорные вопросы и экономят или выигрывают деньги своим клиентам. Работа клининговых компаний имеет непосредственное отношение к гигиене, а значит, к здоровью. Одни лампочки экономят семейный бюджет, а другие помогают сохранить зрение клиента. Именно так и нужно смотреть на любой продукт любого бизнеса. Что в конечном итоге он решает? Проблемы клиента, связанные с деньгами, или проблемы, связанные со здоровьем.

Давайте теперь посмотрим на эти аргументы с другой стороны, с точки зрения конечного результата любого продукта. Возьмем для примера такой высококонкурентный рынок как мебельный. Офисная мебель должна не только улучшить интерьер, но и создать образ успешного бизнеса. Предприниматель не просто производит столы, стулья и кресла для комфорта, его уникальная мебель помогает заработать больше денег. Офисные сотрудники сохраняют осанку, у них возрастает производительность труда благодаря хорошо продуманному дизайну и качеству мебели. Именно это и важно собственнику бизнеса, который хочет купить мебель.

Если предприниматель производит мебель для дома, тогда его продукт сохранит здоровье всем, кто будет пользоваться его диванами и кроватями. Продавец должен говорить клиенту в первую очередь именно о здоровье, и только потом – о красоте и дизайне. Когда вопрос касается здоровья, компромиссов быть не может. Но, к сожалению, редко кто делает акцент на

этой главной составляющей качественной жизни. Если прийти в мебельный магазин и внимательно послушать продавца, то можно услышать о подробной характеристике мебели: о качестве, о дизайне, о том, что ни один жук не нанесет вреда, о том, что не остаются царапины и так далее. Но продавец ничего не расскажет о том, что этот диван гарантированно сохранит здоровье. А зря!

Если рассмотреть рынок тортов, то я уверен, что практически в каждом городе есть много волшебниц, которые пекут вкусные и сладкие торты на любой вкус и карман. Но есть ли среди них те, кто печет такие торты, которые гарантированно снимут стресс после тяжелого рабочего дня рядовому офисному сотруднику? Ведь кроме наслаждения вкусом особенные торты могут и должны вызывать позитивные эмоции после изнуряющего восьмичасового дня в офисе, тем самым положительно влияя на здоровье гурманов и сладкоежек. Антистрессовые торты для так называемого офисного планктона – чем не идея? Ее кажущаяся абсурдность быстро исчезнет, если внимательнее приглядеться к этому рынку – ведь есть же уже диетические торты для похудения! Этот рынок развивается очень быстро, и если предприниматель смотрит на конечный результат своих сладких творений как на решение проблем связанных со здоровьем, то он откроет для себя новую нишу, еще не занятую конкурентами. Итак, какие проблемы клиентов решает продукт: деньги или здоровье? После того как предприниматель определится с конечным результатом, он может смело переходить к трем подходам, которые помогут ему найти свою нишу с нужными клиентами в желаемом количестве.

### **ТРИ МЕТОДА ПОИСКА ПРИБЫЛЬНОЙ НИШИ**

#### **1. *Желание предпринимателя и нужда рынка***

У первого метода существует два подхода, которые используют предприниматели для создания своего продукта в надежде на большой спрос.

**Первый подход.** Предприниматель, отталкиваясь от собственных знаний и убеждений, создает продукт, который, по его мнению, выгодно отличается от конкурентов, и затем ищет клиентов для него.

В качестве примера рассмотрим рынок сотовых телефонов. Что делает очередной предприниматель, который хочет получить свой кусок пирога на этом рынке? Он просто копирует чужую бизнес модель, встает рядом с конкурентом и продает такие же телефоны на 5-10% дешевле, а затем включается в демпинговую гонку. Предприниматель думает, что рынку нужен еще один безликий поставщик с таким же ассортиментом телефонов, как у сотен других. «Вон, у соседа получилось же, значит и у меня получится, главное, правильно встать в торговый ряд и громко кричать о своем товаре», – такова примерная логика большинства предпринимателей, торгующих телефонами. Кстати, продавщицы так называемых «островков», которые дружным ором задают вопрос «Спрашивайте, что хотели?» каждому входящему в магазин, напоминают мне надоедливых таксистов в аэропортах. Суть в том, что 90% этих поставщиков никогда не смогут масштабироваться, потому что они создают свой продукт только на основе своих убеждений или просто копируют чужую идею, не изучая нужды рынка, слушая только свою интуицию или бизнес историю соседа.

Между тем, у рынка существует проблема не только с ценой импортируемых мобильных. Например, у большинства точек продаж телефонов нет дополнительного сервиса и сегментированного или адресного подхода к клиентам. Как было бы удобно, если бы поставщик приезжал к клиенту в офис или домой и предлагал несколько моделей телефонов, ранее выбранных клиентом на его вебсайте. При этом сам бы переносил со старого аппарата на новый все контакты, фотографии, музыку, документы. А ещё устанавливал бы нужные для клиента программы, и тут же предлагал чехол и защитный экран. Но большинство предпринимателей, продающих сотовые телефоны, никогда так не сделают. А все потому, что они не изучают свой рынок и его проблемы.

**Второй подход.** Предприниматель в первую очередь изучает нужды и проблемы рынка, а затем предлагает свое решение этих проблем.

При таком подходе у предпринимателя больше времени и ресурсов уходит на этапе анализа рынка и выявления его проблем. Для того чтобы узнать «болевы точки», он может потратить неделю или пару месяцев, но в результате он узнает несколько важных проблем рынка, выберет проблему которая ему по плечу, а затем сформирует свое решение.

Возьмем для примера рынок одежды. У большинства жителей крупных мегаполисов ценностью является время, а магазинов одежды великое множество, и бутики разбросаны по всему городу. Поэтому на поиски одной вещи можно потратить весь день, нервничая в пробках и откладывая важные встречи.

Компания Lamoda изучила рынок, узнала об этой проблеме и предложила отличное решение – она создала онлайн магазин одежды с доставкой по городу. Клиент мог выбрать на вебсайте понравившиеся вещи, курьеры приезжали в удобное для покупателя время и место, клиент делал примерку и затем оплачивал покупку. Доставка была бесплатная, а клиент всегда мог вернуть одежду в течение двух недель, если она ему не подошла.

Умному предпринимателю, вне зависимости от его бизнес опыта, необходимо понять какой подход он применяет: слушает свою интуицию и копирует конкурентов без должного изучения рынка или сначала исследует существующие проблемы потенциальных клиентов и затем их решает.

Если предприниматель все еще руководствуется первым подходом, то он уже проиграл своим конкурентам, и идет напрямик на кладбище обанкротившихся компаний. Конечно, на первоначальном этапе у него будут какие-то продажи, и по пути на кладбище он может увидеть различные красивые пейзажи, и даже позволить себе пару раз поужинать в каком-нибудь дорогом ресторане. Но жизнь его бизнеса закончится сразу же после прогулки, которая длится максимум три года. Это проверено на тысячах и тысячах бизнесах, как в других странах, так и у нас.

А вот второй подход поможет бизнесмену развивать свое дело в течение длительного времени и затем позволит наслаждаться плодами своих трудов. Предприниматель должен ясно понимать, какую существующую проблему рынка он может решить. Это и есть первоначальный этап любого бизнеса – *понять, в чем нуждается рынок и каких решений он хочет.*

Если предприниматель применит этот подход и приложит к нему свою страсть и усилия, то рынок обязательно полюбит его продукт. Но тот продукт, который в итоге будет востребован рынком, может существенно отличаться от первоначальной идеи продукта, которым любовался предприниматель. Важно быть достаточно гибким, чтобы менять свой продукт под требования рынка.

Кстати, я тоже поплатился за слепую любовь к своему кафе и за то, что использовал первый подход. Не изучив толком рынок, я полюбил свой продукт и сразу же вложил в него. Мое предложение состояло из ассортимента разных шейков, свежевыжатых соков, кофе и пары восточных популярных блюд (лагман и самса). Я вложил много денег в аренду заведения, в оборудование, в обучение персонала, но продажи были очень слабые.

Как я понял позже, у жителей того района был большой спрос на шашлыки, поэтому мои блюда не пользовались особым спросом. Через пару месяцев я вышел из бизнеса с убытками. Правда, вернул фритюрницу маме. Хоть какое-то утешение.

## **2. Быстрое решение и долгое решение**

Повторюсь еще раз: для того чтобы получить много клиентов, предприниматель должно четко понимать, как его продукт решает проблемы рынка. А решения в целом подразделяются на два вида.

**Быстрое решение.** Предприниматель решает проблему клиента, которая уже лежит на поверхности и ее видно невооруженным глазом. Ее решение не влечет каких-либо существен-

ных изменений в укладе жизни, привычках или жизнедеятельности бизнеса в целом. Для продажи этого решения потребуется мало времени, денег и других ресурсов.

Например, клиенту нужна быстрая доставка письма на другой конец города, и шустрый курьер делает это в срок, минуя все городские пробки. Или клиенту нужна влажная уборка, и сотрудники клининговой компании быстро и тщательно убирают помещение.

**Долгое решение.** У клиента есть проблемы, которые связаны с его привычками, образом жизни или корпоративной культурой и менталитетом сотрудников. Через свое решение предприниматель трансформирует сознание клиента, создает новые привычки у сотрудников, меняет стиль жизнедеятельности бизнеса и методы руководства. Для продажи этого решения потребуется много времени, денег и других ресурсов.

Например, если предприниматель продает CRM систему, то этот продукт затронет не только отдел продаж, но и отдел маркетинга, отдел кадров, склад, бухгалтерию и даже управление компании. А в этих отделах уже сложились свои привычки и правила работы. Продукт предпринимателя неизбежно будет воспитывать клиента и его сотрудников, убирать старые привычки и прививать новые.

Следующие реальные примеры помогут умному предпринимателю понять разницу между видами решений.

### **Пример быстрого решения**

Я консультировал одного предпринимателя, который решил открыть суши кафе в ТРЦ, находящемся в одном из спальных районов Алматы, и который готов был вложить в дело кругленькую сумму денег. На этой территории уже работали несколько конкурентов, причем довольно успешно. Это был типичный район, жители которого днем работали, а вечером отдыхали в основном дома в кругу семьи, и пару раз в неделю выходили поесть доступную и быструю еду в местных кафе среднего уровня. Предпринимателю нужна была помощь в формировании конкурентного преимущества своего продукта. Я посмотрел на его наработки и понял, что он допустил сразу несколько фатальных ошибок, которые неизбежно привели бы его бизнес к банкротству.

Во-первых, он влюбился в свой продукт и наивно полагал, что если он арендует место для своего суши кафе в ТРЦ, то у него автоматически пойдут продажи в больших объемах. Ведь, по его мнению, у него было ходовое место и самые вкусные суши в этом районе, и значит, весь поток клиентов от конкурентов сразу направился бы к нему.

Во-вторых, он не посчитал, что для того чтобы окупить свои вложения и выйти на прибыль в ближайший год, ему нужно *ежедневно* продавать эти суши в больших объемах. А это означало, что большинство жителей района должны были потреблять его суши несколько раз в неделю, забыв про домашний бешбармак, лагман, плов и манты, а также про его конкурентов. То есть они должны были поменять свои вкусовые привычки и предпочтения.

Он наивно полагал, что быстро сформирует себе поток постоянных клиентов своим ассортиментом и отличным местом, где люди могли комфортно пообедать и поужинать. И для того чтобы обогнать конкурентов и воспитать у каждого клиента привычку есть суши несколько раз в неделю, он был готов постоянно вкладывать деньги. Но он не знал, сколько денег ему для этого потребуется. И это было третьей ошибкой.

После предварительного анализа выяснилось, что на самом деле проблема жителей того района заключалась не в отсутствии красивого кафе, где можно было поесть суши, и даже не в его ассортименте. Проблема была в том, что жители тратили минимум пару часов своего времени, чтобы дойти до кафе, заказать суши, дожидаться его приготовления, съесть это японское чудо и вернуться домой. В самом же кафе не было ничего такого, что могло бы заворочить клиента и заставить его возвращаться туда снова и снова. И я очень сомневался, что жители этого района стали бы постоянно возвращаться туда из-за оригинального интерьера и дизайна мебели.



На самом деле этому предпринимателю нужен был специалист, который мог *быстро* изготовить и доставить суши заказчику домой или в парк, где клиент отдыхал с семьей после работы. Ведь жители вынужденно тратили свое драгоценное время в кафе в ожидании суши, потому что другой альтернативы попросту не было. В том районе не было продавца суши, который помог бы сэкономить время клиентов, которое они с удовольствием потратили бы на свою семью, тем самым улучшив свое психоэмоциональное состояние.

Я порекомендовал предпринимателю отказаться от аренды, поскольку она съедала львиную долю дохода, и ограничиться тремя видами самых популярных суши. Вместо этого я посоветовал арендовать однокомнатную квартиру в этом же районе и купить двухколесный транспорт для доставки суши. А затем создать вебсайт с возможностью приема заказов онлайн и дать адресную рекламу всем жителям района, где фокус должен быть на решении главной проблемы рынка: самые вкусные суши в районе с *быстрой доставкой* на дом.

Для рынка скорость доставки суши была важнее, чем локация, интерьер кафе и его ассортимент. Вряд ли предприниматель смог бы воспитать у большинства жителей привычку есть суши несколько раз в неделю и делать это именно у него. Воспитывая привычку сверхпотребления этого блюда у своих клиентов, он бы потратил не только все свои сбережения, но и продал бы свои почки с печенью, потому что это удовольствие стоит очень много денег и требует много времени.

А вот организовать быструю доставку мой клиент смог, причем вложения были в разы меньше, чем потребовалось бы для кафе с ежемесячной арендой, большим штатом и бесконечными проблемами сервиса и обслуживания.

В итоге он получил много клиентов малыми затратами и был счастлив.

### **Пример долгого решения**

Один мой клиент предоставлял услуги в сфере энергосбережения. Его компания существовала на рынке уже несколько лет и имела в портфолио не одну сотню клиентов. На рынке действовали правила: согласно законодательству, несколько тысяч предприятий были обязаны проходить энергоаудит, и затем устранять выявленные подрядчиком проблемы и нарушения. Правда, эти организации имели право сами выбрать подрядчика. Мой клиент делал работу добросовестно, по всем правилам и стандартам. Скрупулезно обследуя всю физическую инфраструктуру предприятия, электрические провода, водоснабжение, канализацию и прочие инженерные коммуникации, он предоставлял заказчику подробный отчет, в котором детально указывал все изъяны, подлежащие устранению. Такой честный и правильный подход зачастую требовал от него проведения *воспитательной работы* с некоторыми заказчиками, потому что его продукт затем заставлял предприятия жить по новым правилам, основанным на более бережном отношении к энергоресурсам. И из-за высокого качества его работа требовала больше времени для выполнения и была по стоимости дороже, чем у конкурентов.

Между тем, некоторые руководители предприятий не собирались ничего устранять и тем более менять привычку и стиль мышления своих сотрудников, так как на это требовались большие ресурсы. Они попросту хотели избежать штрафных санкций, и им нужен был лишь документ, подтверждающий прохождение аудита. Увы, но лишь немногие руководители действительно понимали важность решений моего клиента для своих организаций как в плане оптимизации расходов, так и в отношении безопасности инфраструктуры. Поэтому, несмотря на отличную маркетинговую упаковку своего бизнеса, клиент тратил много времени и ресурсов, чтобы найти заказчиков, готовых заплатить за его правильный, честный и скрупулезный подход к энергоаудиту. А просто так выдавать документ он не мог из-за своей профессиональной этики и личных принципов. Ну а некоторые конкуренты моего клиента поступили иначе. Они быстро среагировали на то, что было нужно руководителям, и предоставляли нужный документ без проведения скрупулезного аудита. И стоило это, конечно, в разы дешевле.

Клиент не предоставлял рынку быстрое решение, в котором была необходимость. Он искал только таких руководителей, которые понимали важность его правильного подхода, а это отнимало у бизнесмена много времени и ресурсов, и привлечение клиентов требовало затрат в разы больших, чем у его конкурентов. Решения моего клиента были долгими, и это существенно влияло на весь цикл продаж. Для того чтобы заключить сделку, ему нужно было провести несколько встреч со своими заказчиками в течение нескольких месяцев. Все остальное время ему было необходимо покрывать свои операционные расходы: зарплата сотрудников, аренда офиса, транспорт и прочее. Деньги ему с неба не падали, и он был вынужден тратить свои финансовые резервы, которые не восполнялись так быстро, как он хотел.

С другой стороны, если бы он адаптировался под нужды рынка и начал предлагать быстрые решения, то он обеспечил бы стабильный поток клиентов, потому что репутация его компании вызывала уважение в своей сфере. И уже потом, после продажи быстрого решения, он смог бы продавать этим же клиентам свое долгое решение. Ведь многие заказчики искали поставщиков с быстрым решением их проблемы, и которые работали бы так, как им было удобно, а не так, как было прописано в стандартах.

Я всецело на стороне своего клиента, потому что работу нужно делать правильно и как следует. *Как зарабатывать было для него важнее, чем сколько.*

### **3. ПРИНЦИП ГОЛУБОГО ОКЕАНА**

Это третий подход, который я рекомендую умному предпринимателю применить к своему продукту и рынку, прежде чем вкладывать деньги в свой маркетинг. Любой рынок представляет собой два океана: голубой и красный.

**Голубой океан** – это создание нового рынка для новых продуктов с большей ценностью, которой нет у конкурентов. Здесь нет ожесточенной борьбы за внимание и деньги клиента. В этом океане много возможностей для развития компании, для увеличения прибыли и быстрых темпов роста. Компании, создавшие голубые океаны, как правило, пожинают плоды своего стратегического шага в течение многих лет.

**Красный океан** – это когда предприниматель заходит со своим продуктом на рынок, где уже существует жесткая конкуренция. Именно поэтому в нем много крови и его называют красным. По мере ужесточения конкуренции на таком рынке перспективы роста и получения прибыли у предпринимателя становятся все более туманными.

К сожалению или к счастью, 70% существующих бизнесов всегда будут в красном океане, и лишь 30% смогут создать свой голубой океан. В каждой индустрии есть нюансы, которые вкупе с предпочтениями клиентов и предложениями конкурентов будут влиять на формирование голубого океана любого предпринимателя. Этот подход требует творческого подхода и креативного мышления и, к счастью, большинство наших предпринимателей обладают этими важными качествами. Достаточно посмотреть на их отчеты в налоговую службу.

Еще раз подчеркну, практически все, что предприниматель хочет предложить рынку, скорее всего уже предлагают его конкуренты. Поэтому для обеспечения своему продукту постоянного спроса на рынке бизнесмену необходимо научиться побеждать конкурентов, не ввязываясь с ними в ежедневную борьбу за внимание, любовь и деньги клиента. Рекомендую умному предпринимателю потратить пару часов своего времени и изучить *стратегию голубого океана*, до того как он начнет вкладывать ресурсы в свою бизнес идею. Это поможет ему сохранить нервы и приумножить свои деньги.

#### **Пример использования стратегии “голубого океана”**

Если предприниматель решил открыть очередные курсы бухгалтерии, то он входит в красный океан, где уже работают десятки, а то и сотни конкурентов с более-менее сформированной классификацией качества обучения и расценок. В этом океане ему придется очень тяжело, хотя, конечно, он сможет добиться каких-то результатов благодаря преподавателям, ценовой политике и качеству обучения. Но его конкуренты *всегда* будут отнимать у него кли-

ентов, если только он не предложит что-то особенное и не сформирует для своего бизнеса голубой океан.

К примеру, предприниматель может предложить обучение бухгалтерии с последующей стажировкой или содействием в трудоустройстве. Кроме курсов по налогообложению и бухгалтерскому учету, он может предложить курсы личностного роста, на которых его слушатели могли бы научиться грамотно составлять резюме и улучшить навыки прохождения собеседования.

Благодаря такому комплексному подходу его клиенты получают дополнительные навыки и возможности, для того чтобы зарабатывать больше денег у более денежного работодателя. Ведь это и есть конечная польза от курсов умного предпринимателя.

### **Пример**

Мой знакомый предприниматель, владеющий фитнес центром в Алматы, очень хотел применить стратегию голубого океана в своем бизнесе. У него было много конкурентов, поэтому он не вкладывал финансы в приобретение более дорогого оборудования, оно и так было хорошим. Он начал применять этот принцип с увольнения сотрудников, которые оказывали плохой сервис клиентам. Уверен, он попал в точку!

Внедрение клиентоориентированного сервиса, как ни странно, все еще является ключевым фактором для быстрой отстройки от конкурентов в таком виде бизнеса. Впрочем, как и в большинстве других на нашем рынке.

## Глава 3

### СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС СРЕДЫ

Рынок. Потребители.

Конкуренты и свой бизнес

*Многое в бизнесе познается благодаря сравнительному анализу*

Современная мудрость

Бизнес среда меняется очень быстро, практически каждый день, особенно с появлением новых технологий. На рынке появляются новые игроки и конкуренты, потребители быстро меняют предпочтения, издаются новые законы – и все это постоянно влияет на среду, в которой работает предприниматель. Для достижения своих маркетинговых целей ему следует быть в курсе всех этих нюансов, оперативно и правильно корректировать свои действия, для чего ему жизненно необходимо проводить *системный анализ* своей бизнес среды, которая кормит его бизнес и его ближайшее окружение.

Большинству наших предпринимателей свойственны смелость, дерзость и уверенность, иначе они не стали бы открывать бизнес и не выдержали бы давления окружающей среды на свою мечту. Но есть тонкая грань между уверенностью и слепой самонадеянностью. Если предприниматель слишком уверен в себе и пренебрегает системным анализом при формировании и реализации своей маркетинговой стратегии, то он гарантированно пополнит грустную статистику 70% обанкротившихся бизнесов. Я тоже однажды заплатил за свою необоснованную самоуверенность в бизнесе, и лично знаком с предпринимателями, которые пренебрегли системным анализом и проиграли конкурентам. Ничего хорошего в этом нет, лишь горький опыт, потерянные деньги и время.

#### **Совет умному предпринимателю**

Спросите себя, когда в последний раз вы проводили системный анализ рынка, потребителей, конкурентов и своего бизнеса?

Конечно, многие довольно часто сравнивают себя с конкурентами и подмечают какие-то свои слабые места и преимущества. Но лишь единицы действительно переносят свои замечания на бумагу и стараются провести полноценный анализ с последующими выводами.

У большинства предпринимателей анализ проходит в голове, и зачастую там и остается, без дальнейших действий. Если вы один из них, то у вашего бизнеса плохие перспективы.

Основная проблема маркетинга практически в каждом втором бизнесе заключается *в отсутствии системного анализа на постоянной основе*. Причем такой анализ каждый предприниматель понимает по-своему и не всегда верно. Так как большинство из них не могут сами анализировать свой бизнес, то зачастую они прибегают к помощи своих родных, друзей и знакомых, у которых уже есть успешное дело, или к тем, кто работает на успешного бизнесмена. Увы, в таких случаях анализ получается фрагментарным. Именно поэтому у большинства компаний и возникают проблемы с продажами.

В этой главе я объясню три основных вида анализа, которые должны знать и проводить все предприниматели, как начинающие, так и опытные. Эти подходы к анализу помогли сотням моих клиентов *правильно* понять сильные и слабые стороны своего бизнеса и существенно усилить свой маркетинг.

Благодаря этим эффективным методикам умный предприниматель сможет улучшить позиционирование своего бизнеса, сэкономить кучу денег на рекламе и обеспечить своему бизнесу много клиентов малыми затратами.

Но для этого сначала придется немного поработать мозгами.

#### **АНАЛИЗ РЫНКА**

Для формирования эффективной маркетинговой стратегии умному предпринимателю необходимо, прежде всего, понимать, что реально происходит на текущий момент за пределами его офиса. Эта информация крайне важна, для того чтобы осознавать, насколько долго его продукт будет востребован рынком. Поэтому бизнесмен должен знать, какие процессы протекают в обществе как на *поверхностном*, так и на *глубоком* уровнях.

Это может показаться смешным, но есть некоторые предприниматели, которые смотрят новости по ТВ и считают эту информацию достаточной и достоверной, чтобы понять все происходящее на своем рынке. А есть еще такие, кто ходит к шаманам, чтобы те погадали на удачу в бизнесе и показали верную дорогу к ошеломляющему маркетинговому успеху.

Иногда я думаю, что главный конкурент наших маркетологов – это народные колдуны, которые за определенное пожертвование наколдуют в любой бизнес много клиентов. Чтобы проверить это, достаточно спросить у своих знакомых суеверных предпринимателей, как часто они берут консультации у «народных маркетологов» – колдунов. Или можно самому съездить в святые места и послушать, о чем некоторые предприниматели просят у мертвых, сколько денег они оставляют на пожертвования. Культурный феномен и, наверное, довольно прибыльный бизнес.

Предприниматель должен честно признаться самому себе, откуда он берет сведения о своем рынке, и что еще интереснее, как он это делает. Уверен, что большинство предпринимателей полагаются на свой ум и интуицию, а также на помощь единомышленников. А некоторые особо приткие бизнесмены умудряются даже получить статистические данные от различных государственных структур. Но не нужно быть волшебником или заканчивать иностранные университеты, чтобы четко понимать реалии рынка, в котором предприниматель собирается зарабатывать деньги, – для этого разработано много различных инструментов и методов.

Некоторые богатые компании заказывают полноценные исследования, на которые уходят месяцы и много денег, а в итоге получают то, что могли бы узнать, используя следующий простой и очень эффективный инструмент под названием PEST или STEP анализ. Практически все предприниматели из малого и среднего бизнеса могут лучше узнать свой рынок, применяя его во время формирования своей маркетинговой стратегии.

Итак, что представляет собой этот инструмент?

#### **PEST (STEP) анализ**

##### *Социальные тренды (Social)*

- Численность населения, половозрастная структура населения, прогнозы на ближайшие 3 года

- Здоровье и уровень образования населения
- Нормы поведения, общественное мнение и табу

##### *Технологические тренды (Technological)*

- Развитие технологий и их вклад в развитие рынка
- Уровень использования сети интернет и различных технологий в бизнесе

##### *Экономические тренды (Econometical)*

- Развитие бизнеса в экономике
- Развитие банков, доступность кредитов
- Состояние экономики, безработицы, инфляция

##### *Политические тренды (Political)*

- Законы, влияющие на бизнес
- Законодательство в области труда
- Стабильность правительства

##### *Примеры использования*

- Если предприниматель хочет предложить рынку онлайн обучение, но в городе слабое покрытие интернета или скорость крайне низка, тогда будут проблемы с качеством продукта. Поэтому стоит предлагать обучение в офлайн режиме, то есть в реале.

- Этот инструмент хорошо используют предприниматели, зарабатывающие в сфере спорта, например, центры фитнеса и кроссфита. В нашем обществе в последние годы становится все больше людей, которые хотят следить за своим здоровьем, которые увлеклись здоровым образом жизни, и это становится трендом вне зависимости от возраста и социального статуса. На этой тенденции сегодня зарабатывают свои миллионы те, кто умеет удовлетворить этот спрос.

В интернете можно найти достаточно много ресурсов, подробно объясняющих, как правильно использовать этот важный и эффективный инструмент. Выделив для его изучения всего пару часов, умный предприниматель может сэкономить свои деньги, время и нервы. После анализа он, несомненно, начнет лучше понимать свой рынок. Но особое внимание ему необходимо уделить пониманию *менталитета своих клиентов*. Именно менталитет существенным образом повлияет на то, каким образом и для кого предприниматель будет вести свой бизнес. Многие наши предприниматели достаточно быстро скопировали продукт и бизнес модель у своих зарубежных коллег, но им довольно тяжело заставить своих потребителей относиться к их бизнесу так, как относятся зарубежные потребители. И причина этому – разница в менталитете.

Например, в Германии, в одном небольшом городке, местный фермер выставял свою сельскохозяйственную продукцию прямо на своем поле, на деревянных полках. Он расфасовывал овощи в пакеты, наклеивал ценники и оставлял надпись на небольшой коробке: «Бери, что надо, и оставляй деньги в коробке». При этом его мини-лавка не охранялась и стояла прямо вдоль дороги. Никто не воровал, и бизнес шел нормально. Я с трудом могу представить такую картинку где-нибудь у нас. Менталитет...

В Китае людей, которые арендуют квартиры, заставляли платить за три месяца вперед и еще вносили дополнительную оплату за один месяц в качестве депозита. Это было правилом рынка, и большинство риелторов работали по такому принципу. У нас просто невозможно представить подобное на рынке аренды квартир для физических лиц. Я бы сказал, что у нас более человечный подход, арендодатели входят в положение квартиросъемщика, и прекрасно понимают, что мало кто заплатит за четыре месяца вперед. Если это только не иностранец, расходы которого покрывает работодатель. Менталитет!

Почему-то мы, азиаты-степняки, хорошо приняли французскую выпечку, но наотрез отказываемся потреблять лягушачьи деликатесы. Мы можем смеяться над их вкусами, но, тем не менее, те же французы смотрят на нас, как на безжалостных варваров, когда узнают, что мы едим конину. Поэтому в Париже продажи конины вряд ли будут пользоваться успехом, а в Атырау вряд ли предприниматель много заработает на продаже лягушачьих лапок. Менталитет!

В США, человек ставший свидетелем любого преступления, включая экономического, обязан информировать об этом местные контролирующие органы, иначе ему может грозить штраф и даже арест. Это нормальное правило и для их бизнес среды. За информирование его могут даже наградить или поощрить. Об этом я узнал во время учебы в Чикаго. В нашем же обществе это воспринимается как донос и стукачество, и к такому явлению мы относимся отрицательно, по крайней мере, публично. Но и в нашей бизнес среде некоторые конкуренты могут активно стучать друг на друга в контролирующие органы, причем делать это совершенно бесплатно. Менталитет!

Пожалуй, главное, что должен понять умный предприниматель из PEST анализа, это насколько рынок готов к его продукту и бизнес модели, и насколько менталитет общества позволит ему быстро заработать деньги. Он должен помнить: когда дело касается изменения мен-

талитета потребителей, это всегда будет стоить очень больших денег и займет очень много времени.

### **АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

Все предприниматели, прежде чем открыть свой бизнес, примерно знают своих потенциальных клиентов. По крайней мере, их знают те, кто знаком с классическим инструментом составления *портрета потенциального клиента*.

*Портрет клиента* – это список различных параметров, характеризующих потенциального покупателя, на которого и будет направлен маркетинг предпринимателя.

Если клиент *физическое лицо*, то в его портрет входят такие параметры, как возраст, социальный статус, предпочтения, покупательская способность, места отдыха, увлечения, хобби и другие параметры.

Если клиенты *юридические лица*, то важно знать их бюджеты, будущие проекты, количество сотрудников, использование специфичных программ, иерархию, ЛПР (лицо, принимающее решение), методы отбора поставщиков и другие параметры.

Параметры могут быть различными, а их количество может исчисляться десятками, особенно после посещения бизнес тренингов и прочтения полезных бизнес книг на эту тематику. Тут нет жестких правил, и каждый предприниматель составляет портрет клиента на свое усмотрение, а затем направляет весь свой маркетинг на его привлечение и вовлечение в свой бизнес. Это классический подход, но он уже не всегда дает нужные результаты, потому что на самом деле в настоящее время для большинства бизнесов теперь не так важна жесткая классификация потенциальных клиентов по статусу, месту проживания, политическим взглядам и другим факторам. В современных реалиях рынка предпринимателям намного важнее понимать *модель совершения покупок* своих потенциальных клиентов. Любому бизнесу необходимо четко знать, *как клиент ищет продукт и как он его покупает*.

Я застал конец девяностых годов, когда сотовый телефон был нужен больше для имиджа, потому что связь была плохая и только в крупных городах, и то не во всех его районах. Тогда мой первый сотовый телефон, который я купил больше для статуса, часто ходил по рукам моих родственников, которые приезжали в город из аула и просили поносить его. Наличие мобильного телефона тогда подчеркивало статус хозяина, поэтому продавец дорогих телефонов при составлении портрета потенциального клиента вносил такие параметры, как возраст, место работы, место жительства, наличие автомобиля, стиль одежды и другие показатели успешности той эпохи.

В наше время все обстоит иначе. Сейчас iPhone уже совсем не признак успешности, а скорее, подчеркивание стиля и вкуса, и его владельцем может быть как успешный бизнесмен, так и школьник. Поэтому продавцам этого бренда уже нет особого смысла выяснять, живет ли потенциальный клиент в элитном районе, ездит ли на престижном автомобиле, покупает ли дорогую и статусную одежду в определенном бутике модной одежды. Сейчас намного важнее понимать, *где* клиент ищет дорогой телефон и как он его покупает. Ищет ли он его через интернет или только в специализированном магазине в удобном для него месте? Оплачивает ли сразу всю стоимость или берет в рассрочку/ кредит? Покупает ли вместе с телефоном и аксессуарами? Ремонтирует ли он свой телефон там же, где приобрел? И так далее.

Именно такой подход к анализу своих потребителей даст предпринимателю более полную картину для составления эффективной бизнес модели и прибыльной маркетинговой стратегии. Этот метод анализа крайне важен для любого бизнеса, учитывая растущее число конкурентов и постоянное совершенствование технологий по поиску поставщиков на рынке.

Давайте рассмотрим рынок услуг для юридических лиц, или как его принято называть b2b (business-to-business). Возьмем для примера среднестатистическую компанию, которая предлагает бухгалтерские услуги для корпоративных клиентов.

В маркетинге руководитель компании сначала составляет портрет клиента по сфере деятельности и затем по платежеспособности. После этого он начинает искать заказчиков через интернет каналы. Зачастую такой стандартный подход дает довольно мало клиентов. Каким бы красивым не был вебсайт этой компании, какую бы рекламу не давали на интернет ресурсах, все это не будет влияющим фактором для их заказчика. По крайней мере, не таким влияющим, как *рекомендации партнеров* или ближайшего окружения руководителя компании-заказчика.

В сфере предоставления услуг юридическим лицам это и есть основополагающий принцип для привлечения клиентов в бизнес. Заказчики ищут проверенных подрядчиков чаще всего по рекомендации своих партнеров, а не только через интернет. И в большинстве случаев подписывают договор не с тем, у кого красивый вебсайт, а с тем, кто смог пробиться на живую встречу со своим уникальным предложением и комплектом документов с исчерпывающими доказательствами своего превосходства над конкурентами. Поэтому для небольших бухгалтерских компаний будет эффективнее запускать *реферальную программу* среди существующих клиентов или выходить на нужных клиентов через партнеров или агентов. Детали такой технологии раскрыты в главе о продажах чужими руками.

Другой пример. Предпринимателю, торгующему мылом, не особо то и важно знать привычки потенциального клиента, его отношение к спорту или здоровому образу жизни. Ему намного важнее понять, где его будущий клиент ищет мыло: в ближайшем магазине, в интернете или в аптеке? Хочет ли клиент сэкономить своё время и оплатить доставку мыла домой, или он готов ехать на другой конец города ради эксклюзивного продукта?

Эта логика относится к любому бизнесу. Прежде чем тратить свои деньги и другие ресурсы на поиск и привлечение клиентов, предпринимателю нужно четко понять главное – как его потенциальные клиенты ищут продукт или поставщиков. Ищут ли они через поисковые системы Google или Яндекс? Или предпочитают искать на каком-то специфичном ресурсе, как [www.satu.kz](http://www.satu.kz)? Как им удобнее оплачивать: наличными, банковским переводом, онлайн, в рассрочку или в кредит? Какой еще продукт или сервис они хотят получить в дополнение к основному продукту? Готовы ли они платить за это или предпочитают получать бесплатно?

Предприниматель должен уметь находить ответы на подобные вопросы, хотя бы приблизительные. И чтобы они не были взяты с потолка, ему придется выйти из своего комфортного офиса, пройтись по своему рынку и изучить, *как* клиенты совершают покупки.

### **Пример**

Мой знакомый бизнес-консультант решил открыть детский сад в пригороде Алматы, где построили новый микрорайон, в котором за очень короткий срок появилось несколько многоэтажных и многоквартирных домов. Предприниматель подошел к своей бизнес идее правильно. Он составил список вопросов и прошелся по всем домам, чтобы изучить мнение жителей и заодно подготовить почву для своего бизнеса, то есть «утеплить» клиентов. Через пару недель он узнал основные проблемы, связанные с детскими садами, узнал, куда люди отдавали своих детей, что их не устраивало, что бы они хотели видеть в новом садике, сколько они готовы были платить, их пожелания и требования к воспитателям и так далее.

После этого он тщательно проанализировал мнения всех жителей, обобщил их и понял, как адаптировать свою идею под их нужды. При этом никакого предыдущего опыта в таком бизнесе он не имел абсолютно. Но правильно применив анализ рынка и клиентов, предприниматель смог успешно начать свой бизнес. Его детский сад практически на 100% соответствовал всем ожиданиям и требованиям большинства жителей этого микрорайона, бизнес быстро пошел в гору, и через несколько месяцев он уже был готов масштабироваться в другие локации города.

## **АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ И СВОЕГО БИЗНЕСА**

### ***Системный анализ конкурентов***



Кто еще, кроме государства и мафии, может диктовать предпринимателю условия бизнеса? Только его конкуренты. И всем необходимо с ними считаться, по крайней мере, на первых порах, или пока они не станут монополистами в своей нише. Потому что какой бы продукт бизнесмены не хотели продавать, скорее всего, их конкуренты уже предлагают его рынку. Конкуренты диктуют предпринимателю его ценовую политику, и хотя это мало кому нравится, факт остается фактом. Необходимо также признать, что именно конкуренты подготовили рынок к определенной цене и помогли клиентам утвердить свои ценовые предпочтения.

С другой стороны, наличие конкурентов – это большой плюс, поскольку они уже подготовили рынок, избалованный наличием большого выбора, для нового предложения. И для ввода своего продукта умному предпринимателю следует лишь правильно сформировать свою маркетинговую стратегию, предварительно сделав сравнительный анализ конкурентов и своего бизнеса.

При анализе конкурентов я рекомендую предпринимателям всегда обращать внимание на два главных фактора:

- *Почему клиенты покупают у их конкурентов?*
- *Какие у конкурентов есть слабые места?*

Ответ на первый вопрос поможет умному предпринимателю лучше понять *модель совершенения покупок* своих потенциальных клиентов. А ответ на второй вопрос подскажет, *что именно* необходимо усиливать в собственном бизнесе.

Для более полной картины при проведении анализа конкурентов и своего бизнеса умному предпринимателю нужно обратить внимание на следующие параметры и ответить на следующие вопросы.

#### Продукт

В чем коренное отличие продукта конкурентов от вашего? Сможете ли вы создать продукт лучше их?

#### Цена – Качество

Чья цена выгоднее для клиентов? Сможете ли вы дать лучшее качество за ту же цену?

#### Дополнительные услуги

Какие еще дополнительные услуги или продукты есть у конкурента? Сможете ли вы стать «единым окном» и предложить или предоставить дополнительные услуги (продукты), которые сэкономят время и деньги клиентов? Будет ли это на платной или бесплатной основе?

#### Сервис

Клиентоориентированный сервис – у кого он лучше? Как конкуренты работают с жалобами? Что вы смогли бы сделать лучше них в обслуживании клиентов?

#### Реклама

Как клиенты находят ваших конкурентов? Какие каналы рекламы и продвижения используют конкуренты? Есть ли у вас достаточно ресурсов и знаний, чтобы зайти в эти каналы и победить их в борьбе за внимание клиентов?

#### Лояльность клиентов

Почему клиенты лояльны к вашим конкурентам? Что интересного и неповторимого они предлагают, чтобы клиенты возвращались к ним и делали повторные покупки? Готовы ли вы предложить что-то более интересное?

Все эти вопросы помогут предпринимателю понять слабые и сильные места конкурентов, осознать собственные возможности и ресурсы, чтобы принять участие в конкурентной борьбе и выиграть ее. Только опытный и успешный предприниматель хорошо знает, что бизнес – это постоянная война с конкурентами за внимание и деньги клиента. Те, кто думает иначе, видимо, не были биты конкурентом или же заражены вирусом чрезмерной политической корректности.

Методы анализа конкурентов могут быть самыми разными: начиная от прямого и открытого визита в их точки продаж и заканчивая тайным покупателем. Открою важный секрет при-

быльного маркетинга: главный смысл системного анализа конкурентов состоит не только в том, какие инструменты ими используются и какие выводы затем будут сделаны, он заключается в том, как *часто* предприниматель анализирует своих конкурентов и как *быстро* адаптирует свою маркетинговую стратегию под постоянно меняющиеся реалии рынка.

### **Совет умному предпринимателю**

У любого конкурента есть слабое место. Именно оно может стать точкой роста для вашего бизнеса. Необходимо изучить его бизнес процессы, поверьте, они ни у кого не совершенны. Почитайте жалобную книгу конкурентов, изучите что говорят о них в социальных сетях. А затем готовьтесь к тому, что и вам клиенты будут выдвигать аналогичные претензии, если ваш бизнес не будет *более клиентоориентированным*.

### **Системный анализ собственного бизнеса**

Для победы над конкурентом следует не только читать полезные книги, такие как «*Искусство Войны*» Сунь Цзы, или истории успеха иностранных миллионеров, которые так популярны в нашей стране. Недостаточно даже читать статьи о наших олигархах, в которых они иногда делятся историями своих побед.

Для того чтобы победить конкурента, предпринимателю необходимо победить себя. Как бы философски это не звучало, факт остается фактом: ему придется посмотреть правде в глаза, узнать слабые и сильные стороны своего продукта, своего бизнеса в целом. Только осознав минусы и плюсы своего дела, предприниматель сможет стать сильнее своих конкурентов.

Одним из самых простых и эффективных инструментов, который поможет увидеть реальную картину своего бизнеса, является *SWOT анализ*. В детальном разрезе он выглядит следующим образом.

### **SWOT анализ**

#### *Сила (Strength)*

- Сильная сторона продукта, команды, процессов
- В чем главное отличие от конкурентов?

#### *Возможности (Opportunities)*

- Какие возможности существуют для роста бизнеса?
- Что собой представляет план развития бизнеса?

#### *Слабость (Weakness)*

- Слабая сторона продукта, команды, бизнеса
- Что мешает большим продажам?

#### *Угрозы (Threats)*

- Что может повлиять на закрытие бизнеса?
- План действий для нейтрализации угроз

Этот инструмент чрезвычайно эффективен, но он даст умному предпринимателю правильную картину только при одном условии. Предприниматель должен ответить на эти вопросы вместе со своими единомышленниками, чье мнение он ценит, и которые не побоятся сказать правду в глаза. Только в этом случае у него будет *реальная* картина, а не желаемая.

Предпринимателю следует применять этот инструмент к каждому своему продукту или бизнес процессу, и всегда внимательно смотреть на графу *угрозы*. Если она пустая и ему ничего не угрожает, то скорее всего, он на верном пути к кладбищу обанкротившихся бизнесов. А рискует он попасть туда по простой причине – он все еще слепо любит свое детище, чтобы правильно и объективно оценивать угрозы. Угрозы будут существовать *всегда*, и предприниматель должен уметь вовремя их увидеть, правильно оценив степень их влияния на собственный бизнес.

Но и это еще не все. После проведения SWOT анализа умному предпринимателю следует составить список *всех* аспектов своего бизнеса, влияющих на привлечение и удержание клиентов, и дать оценку их состоянию. Причем давать оценку необходимо, сравнивая весь свой биз-

нес со своими ближайшими конкурентами. Следующую таблицу можно использовать в качестве примера.

### Сравнительный анализ конкурентов

| Описание              | Свой бизнес | Конкурент А | Конкурент Б | Вывод                                                       |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------------------------------------|
| Четыре точки контакта | Есть все    | Есть все    | Нет сайта   | У нас лучше, но необходимо на сайт добавить кнопку «купить» |
| Социальные сети       | Нет         | Есть        | Нет         | Обязательно завести страницу в Фейсбуке                     |
| Реклама в интернете   | Есть        | Нет         | Нет         | Проанализировать бюджет и результаты от рекламы             |
| Программа лояльности  | Нет         | Нет         | Есть        | Разработать свою программу                                  |
| Партнерская программа | Нет         | Есть        | Нет         | Изучить конкурирующую и внедрить собственную программу      |
| Другие инструменты    |             |             |             |                                                             |

Список параметров приведенных в таблице, можно дополнять, если предприниматель хочет видеть более полную картину состояния своего бизнеса и сравнить его с конкурентами.

Например, он может сравнить с конкурентами свою службу доставки, сервисное обслуживание, работу колл центра, клиентоориентированность своих сотрудников и другие аспекты бизнеса.

Рекомендую умному предпринимателю включить в расширенную версию сравнительной таблицы *абсолютно все параметры* своего бизнеса, влияющие на привлечение клиентов, на их удержание, на возврат клиентов и на рост продаж. Это потребует немного больше усилий, но затем он будет мысленно благодарить меня. Потому что именно такой подход поможет ему сформировать прибыльную маркетинговую стратегию и правильно составить эффективный маркетинговый план, который сконцентрирует все его усилия на приоритетных целях. Кроме того, поможет грамотно распределить существующие технические, административные, людские и самое главное, денежные ресурсы.

Кстати, предприниматели, которые не проводят подобный анализ хотя бы раз в квартал, как правило, тратят очень много денег на рекламу и продвижение. Это значит, что у них есть два пути развития своего бизнеса: либо всегда закладывать больше денег на маркетинг, либо неизбежно пополнять грустную статистику обанкротившихся бизнесов.

### Совет умному предпринимателю

За бизнес предпринимателя больше всех переживают его мама и теща! Бизнесмену нельзя всецело полагаться только на мнение своих сотрудников при анализе собственного бизнеса и конкурентов.

Предпринимателю необходимо самому идти в люди, подобно правителю из наших сказок, который прикинувшись бедняком, выходил в народ и бродил среди толпы, слушая разговоры и узнавая что творится в его государстве. Точно так же и бизнесмен должен общаться с сотрудниками, с конкурентами, с существующими и потенциальными клиентами. Предпри-

ниматель должен узнать, *на каком этапе контактирования с клиентом* есть недочеты в его бизнесе и на каком этапе он превосходит своих конкурентов.

Предприниматель должен отнестись к своему продукту с горячим сердцем и холодным умом. Он может гордиться и восхищаться им, но слепо любить не должен. Иначе он не увидит изъянов своего продукта. Намного важнее думать о том, что следует предпринять, чтобы рынок полюбил его продукт.

## Глава 4

### МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГ МИКС 7P

Дорожная карта прибыльного маркетинга

*Если вы не можете стать первым в категории, создайте новую категорию, в которой вы сможете быть первым.*

Джек Траут

Меня не очень интересует, с кем именно советуется предприниматель по вопросам маркетинга, и чьим мнением дорожит при формировании своей маркетинговой стратегии. Ведь в принципе неважно, кто этот советник: родные и близкие или более успешный предприниматель. Я хорошо помню, как моя мама в начале моей предпринимательской деятельности очень хотела помочь своими советами, причем не всегда прибыльными.

Для меня намного важнее *уровень знаний по маркетингу* этих советников, потому что если они плохо разбираются в нем, то все их советы – пустой звук, который может только ласкать и лелеять эго предпринимателя, но не его карман. Зачастую именно такие советники неосознанно толкают предпринимателя в грустную статистику обанкротившихся бизнесов.

Для формирования эффективной маркетинговой стратегии в современных реалиях предприниматель или его советники могут позволить себе не знать труды Котлера или Джея Абрахама, но они обязаны уметь использовать *модель «маркетинг микс»*.

Модель «маркетинг микс» – это комплекс тактических маркетинговых инструментов, которые помогут сформировать и реализовать маркетинговую стратегию компании. Это своего рода дорожная карта для создания прибыльного маркетинга.

До сих пор подавляющее большинство наших предпринимателей используют модель «маркетинг микс 4P». Кстати, многие из них знают эту базовую модель под другими названиями. Вынужден огорчить предпринимателя, который выбрал именно эту модель – она не приведет к маркетинговому успеху, поскольку именно ее, скорее всего, используют и его конкуренты. Если же предприниматель действительно настроен полностью оторваться от конкурентов, то он должен применять *модель «маркетинг микс 7P»*. Именно она помогла сотням моих клиентов существенно усилить свой маркетинг как стратегически, так и тактически.

Достаточно посмотреть на сравнение этих двух подходов, чтобы понять, какой из них дает больше преимуществ умному предпринимателю, желающему много клиентов малыми затратами, и стремящемуся позиционировать себя выгоднее своих конкурентов.

| Маркетинг микс 7P                                                                                                                                                                                           | Маркетинг микс 4P |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <i>Продукт (Product)</i><br>Товар или услуга предпринимателя                                                                                                                                                |                   |
| <i>Цена (Price)</i><br>Цена продукта и финансовые возможности для оплаты за продукт: рассрочка, кредит, лизинг и так далее                                                                                  |                   |
| <i>Распространение (Place)</i><br>Точки продаж, где клиент может купить продукт                                                                                                                             |                   |
| <i>Продвижение (Promotion)</i><br>План продвижения продукта на рынке                                                                                                                                        |                   |
| <i>Люди (People)</i><br>Все люди, прямо или косвенно вовлеченные в процесс оказания услуги: сотрудники, клиенты, эксперты, партнеры                                                                         | _____             |
| <i>Процессы (Process)</i><br>Все бизнес процессы, которые обеспечивают создание продукта и оказание услуг клиенту                                                                                           | _____             |
| <i>Физическое окружение (Physical Evidence)</i><br>Информация, действия или предметы, информирующие клиентов о продукции, ее достоинствах и склоняющие к покупке. Их еще называют <i>доказательствами</i> . | _____             |

По сравнению с 4P подход 7P предоставляет предпринимателю больше возможностей для максимального раскрытия своих преимуществ, чтобы он смог показать рынку свой продукт и компанию в более выгодном свете, нежели его конкуренты.

Подход 7P дает более детальную картину для формирования маркетинговой стратегии. При тщательном заполнении всех полей вышеуказанной таблицы предприниматель сможет четко осознать, какое из составляющих «P» действительно поможет ему оторваться от конкурентов и занять свое прибыльное место на рынке.

Применив модель 7P с учетом данных системного анализа, бизнесмен сможет быстро и главное, точно понять, что ему необходимо предпринять для формирования своего стратегического преимущества перед конкурентами.

**Примеры:**

- Цена продукта может быть ниже, чем у прямых конкурентов, но они могут предлагать рассрочку, и тем самым, с учетом платежеспособности рынка, могут обеспечить себе более сильное конкурентное преимущество.

- У предпринимателя может быть больше *доказательств* по одному продукту, чем у конкурентов. Значит, ему надо делать акцент на эти доказательства в своем плане продвижения. Соответственно, у него будет меньше необоснованных затрат на рекламу.

- Точки продаж конкурентов могут находиться в непосредственной близости к клиентам и иметь более гибкий график работы. Это может быть их конкурентным преимуществом.

### **Совет умному предпринимателю**

Для того чтобы действительно увидеть все свои преимущества или сформировать их, вам необходимо посмотреть на каждое свое «Р» маркетинг микса *7Р в сравнении* со своими конкурентами. На это уйдет чуть больше времени, но эффект будет потрясающим. Это сэкономит вам кучу денег при реализации маркетинговой стратегии.

Первые шесть элементов маркетинг микса *7Р* предприниматель может достаточно легко сформировать, поглубже покопавшись в своем бизнесе. А вот седьмое «Р» заслуживает отдельного внимания, так как именно *доказательства* могут быть ключевыми для формирования прибыльной маркетинговой стратегии для многих предпринимателей.

### **ДОКАЗАТЕЛЬСТВА**

«Потребители покупают у разных людей, но доверяют только экспертам», – так гласит современная мудрость, которая помогает умным предпринимателям добиваться успеха практически во всех нишах, несмотря на обилие конкурентов. И я твердо убежден, что *экспертность специалистов*, решающих проблемы клиента, должна стать одной из главных преимуществ в маркетинге большинства бизнесов.

В сегодняшних реалиях рынка у подавляющего большинства предпринимателей есть конкуренты, и одной низкой ценой и высоким качеством сервиса уже тяжело обеспечить настоящее конкурентное преимущество. Ведь если оно основано на цене и качестве продукта, это могут скопировать другие игроки рынка, причем достаточно легко. А если предприниматель сделает упор только на сервис и обслуживание, то конкуренты могут переманить к себе его сотрудников или же обучить и повысить квалификацию своей команды.

Каждый умный предприниматель прекрасно осведомлен, что *на рынке всегда найдется тот, кто захочет уничтожить его бизнес*. Конкуренты когда-нибудь начнут предлагать лучшие цены, лучший сервис, лучшее место продаж, лучшую доставку. И если предприниматель будет похож на них по всем этим параметрам, то начнется демпинговая война, которая приведет либо к банкротству, либо к стагнации бизнеса. К счастью, есть, пожалуй, единственный фактор, который конкуренты не смогут легко скопировать – это *доказательства экспертности* предпринимателя.

*Доказательства экспертности* – это накопленный предпринимателем и его командой набор выгодных ценностей, аргументов и фактов, который будут служить причиной и стимулом для клиентов доверить ему решение своей проблемы и разрешить предпринимателю зарабатывать на этом.

На самом деле, все мы всегда ищем эксперта с набором эксклюзивных доказательств, причем не только в работе, но и в повседневной жизни. Например, когда человек выбирает стоматолога, он смотрит на отзывы о его работе, изучает его рейтинг, ведь большинство людей хотят пойти к лучшему дантисту, а не к последнему в рейтинговом списке. То же самое относится к рынку и клиентам, если только предприниматель не работает на рынке тендеров, где в большинстве случаев важна не экспертность поставщика, а цена продукта. Как правило, клиент всегда выберет того, кого сочтет экспертом в своей отрасли и кому захочет доверить решение своей проблемы и свои деньги. Несмотря на новые интернет и мобильные технологии, автоматизированные продажи и маркетинг, на нашем рынке все равно действует принцип *«люди покупают у людей»*. Клиенты никогда не купят у того, кому они не доверяют. А чтобы они доверились, надо предъявить им доказательства экспертности. Вроде очень простая логика.

Тем не менее, у многих предпринимателей с этим пунктом огромные проблемы, существенно влияющие на размер маркетингового бюджета и на объем продаж.

Одним из важнейших доказательств в любом бизнесе является наличие *квалифицированных сотрудников*, которые могут успешно решать проблемы клиентов. И если умный предприниматель согласен с этим правилом, пусть попробует честно ответить на следующие вопросы: *сколько денег* он вложил в развитие своих сотрудников, хотя бы ключевых, в течение последнего квартала или года? Как часто *он сам* проходит курсы повышения квалификации? Уверен, ему понадобится немного времени для честного ответа, от которого он должен погрузнеть.

Чем сильнее сотрудники, тем сильнее компания! Это известная аксиома, но большинство предпринимателей весьма неохотно вкладывают деньги в развитие своих сотрудников. Причина –текучка кадров. Эту болезнь в бизнесе довольно сложно вылечить.

Я знаю некоторые компании, где собственник вкладывал много ресурсов в развитие своих сотрудников, но они все равно уходили от него. И видел множество компаний, где собственник не вкладывал ничего в обучение своих кадров кроме ругани, зачастую вполне обоснованной, но люди работали у него в течение многих лет.

На мой взгляд, тут все зависит от *двух ключевых факторов*: уровня квалификации сотрудников у прямых конкурентов и желания собственника терпеть низкий уровень профессионализма своей команды. Если оба фактора не влияют на общие продажи, то самым квалифицированным сотрудником в бизнесе всегда будет сам собственник.

На Западе это сложно представить, но у нас такое встречается довольно часто. Никто не знает сотрудников лучше руководителя, поэтому только он может решать, а не бизнес тренеры или консультанты, вкладывать в их знания или нет, потому что все риски несет только он. Тем не менее, в формировании конкурентного преимущества и маркетинговой стратегии именно наличие квалифицированных сотрудников у предпринимателя является одним из ключевых доказательств того, что его компания экспертнее, нежели конкуренты.

Встречаются два бизнесмена, один в обучение своих сотрудников не вкладывает ни копейки, а второй постоянно учит. Первый спрашивает: «Зачем ты обучаешь их? Они же могут уйти от тебя, не боишься?» Второй отвечает: «Я боюсь того, что будет, если я их не обучу, и они останутся со мной».

Давайте теперь рассмотрим другой вид доказательств – *подтверждение клиентов, что предприниматель умеет хорошо решать их проблемы*. Речь идет об отзывах и рекомендациях. О них знают практически все наши предприниматели, но мало кто из них системно собирает отзывы и рекомендации клиентов из разных сегментов. И зря.

Вспомним офисы юристов или врачей. Стены их кабинетов увешаны различными дипломами и сертификатами, подтверждающие их квалификацию и профессионализм. И чем больше таких подтверждений, тем выше степень доверия у посетителей. Так, по крайней мере, считает большинство врачей и юристов, занимающихся частной практикой.

С этим трудно спорить, но с учетом общего снижения качества профессионального образования, сертификаты и грамоты теряют свою волшебную силу убеждения. А с развитием возможностей дизайнерских программ и типографий обеспечить себя красивым сертификатом уже не стоит особых усилий и затрат, главное, была бы фантазия.

А теперь представим, что кабинет врача, к которому посетитель пришел в первый раз, увешан фотографиями довольных лиц его клиентов, а под фото расположен небольшой отзыв, в котором они рассказывают, как этот врач решил их проблему со здоровьем. Причем клиенты будут из разных сегментов и различных национальностей. А на другой стене висят сертификаты и дипломы мы врача. Уверен, этот подход вызвал бы намного больше доверия!

Если умный предприниматель одобряет второй подход подтверждения удовлетворенности клиентов, то он, вне всяких сомнений, должен применять его в своем бизнесе. Но, к сожалению, многие предприниматели никогда этого не сделают, потому что очень стесняются пока-



зывать эти доказательства. Я называю этот фактор *«интеллигентная скромность»*. Ее истоки – в нашем воспитании и общепринятых нормах общества. Я чту наши традиции и мораль, и считаю, что скромность должна быть в жизни каждого из нас, но ей нет места в бизнесе, особенно, если в нем много конкурентов. Поэтому поговорку «Скромность красит человека» лучше не использовать в борьбе с конкурентами.

*Интеллигентная скромность не должна мешать предпринимателю добиваться успехов в бизнесе.* Эта жесткая аксиома должна помочь отделить личное от работы. Именно из-за того, что предприниматели часто путают личное с бизнесом, они не могут показать рынку свои доказательства, которые бы подчеркивали их конкурентное преимущество. Конечно, они могут вести свою борьбу с конкурентами с достоинством и благородством, тут все зависит от культуры и воспитания, но интеллигентная скромность точно не будет им помогать в этой борьбе.

Предпринимателю необходимо представить, что он находится на войне, и у него в арсенале есть супероружие, которое может быстро уничтожить его врагов. Но он им не пользуется, потому что стесняется. Звучит глупо и нелогично, но именно так поступает большинство предпринимателей со своими доказательствами. Умному предпринимателю необходимо помнить, что его доказательства в виде отзывов клиентов и рекомендаций, квалификации и экспертности его сотрудников и есть то самое супероружие, которое поможет ему завоевать рынок и привлечь лояльных клиентов в свой бизнес.

*Как вызвать доверие у незнакомых людей, чтобы они поверили вам и раскошелились?* Это один из важнейших вопросов, ответ на который должен быть включен маркетинговую стратегию умного предпринимателя. Тут надо задуматься о том, как клиент узнает об его экспертности и как предприниматель докажет ее.

Мы живем в мире суровой экономической реальности, но несмотря на это, с каждым днем становится все больше людей, желающих начать свой бизнес. Это отличная новость для потребителей и экономики в целом, но плохая для предпринимателей, потому что у них будет больше конкурентов, причем их число будет расти. На место старых всегда придут новые, с еще большим бюджетом, более голодные, более хитрые, и они заставят рынок считаться с ними.

Возможно поэтому любой предприниматель мечтает стать *номером один* в своей сфере. Те, кто уже стал лучшим, скажут что это титанический труд, но подтвердят что это правильная мечта.

Поэтому в самое ближайшее время своей бизнес жизни умному предпринимателю нужно попасть в десятку или пятерку лучших – именно это должно стать одной из его главных маркетинговых целей. Но тут необходимо помнить, что он включается в марафон, а не спринт, поэтому надо правильно распределить свои силы и запастись терпением.

Сейчас большинство предпринимателей огромное внимание уделяют *внешней* составляющей своего бизнеса: богатый офис, роскошный вебсайт, красивая визитка, дорогая реклама в СМИ. Это все правильно, и я тоже хочу, чтобы мои клиенты ездили на дорогой машине, чтобы у них был крутой офис в шикарном районе, отличный вебсайт за несколько тысяч долларов и чтобы их реклама не сходила со страниц дорогих журналов. Но ничто из вышеперечисленного *не заставит клиента* довериться предпринимателю, если у него не будет достаточно доказательств. Конечно, кроме тех клиентов, которые верят в «понты» и показную роскошь. К счастью, таких у нас меньшинство, а большинство потребителей с каждым днем становятся умнее и требовательнее при выборе поставщика счастья.

Для того чтобы маркетинговая стратегия действительно имела финансовый успех, рекомендую умному предпринимателю сделать приоритетными *следующие цели*:

- Стать экспертом в своей нише.
- Постоянно повышать квалификацию своей команды.

- Системно собирать доказательства, подтверждающие экспертность компании и продукта. Особый упор делать на решенные проблемы клиентов – это лучшее доказательство.
- Системно говорить рынку о своих доказательствах.

Если предприниматель еще не является экспертом в своей сфере, то для успеха его маркетинговой стратегии всегда будут нужны большие бюджеты, хотя в стратегическом плане стать экспертом ему будет стоить намного дешевле. Если он не станет позиционировать себя лучшим в своей сфере, это сделает его конкурент, а он из-за своей интеллигентной скромности будет тихо плакать в жилетку своим родным.

Кстати, многие предпринимателей не любят конкурентов, которые в своей рекламе пишут «№1». Некоторые консультанты и бизнесмены говорят, что позиционировать себя таким образом нескромно. Тем не менее, факт остается фактом: потребители подсознательно запоминают эту цифру и тянутся к такому бизнесу. Достаточно посмотреть вокруг, чтобы понять, что и все мы подсознательно стремимся к лучшему, тянемся к лучшим продуктам и услугам.

*Лучший* – это необязательно доступно или дорого. Лучшим можно быть и по соотношению «цена-качество», и по экспертности. На мой взгляд, лучший – это тот, к которому рекомендуют идти за решением проблемы *вне зависимости от цены*. Да и сам умный предприниматель вряд ли пойдет к другому, если может позволить себе пойти к лучшему. Тоже самое касается и его потенциальных клиентов. Они должны знать: если предприниматель предлагает им купить ложку, то эта лучшая ложка на рынке, а он лучший продавец ложек. Если он продает чай, то у него самый вкусный чай, лучший в районе. Если предприниматель продает услуги, то он обязан быть №1 в этих услугах, а клиент должен быть уверен в правоте своего выбора. Поэтому умный предприниматель обязательно должен стать №1 или хотя бы должен стремиться к этому.

Если внимательно приглядеться к нашему рынку, то можно увидеть, что он все еще свободен для *лучших* предпринимателей и не насыщен экспертами различных отраслей. Лишь изредка попадаются действительные отличные специалисты, которые соответствуют своему маркетинговому обещанию рынку. Поэтому умному предпринимателю нельзя упускать эти возможности и, отложив в сторону свою интеллигентную скромность, следует срочно достигать вышеуказанные цели. Это значительно поможет ему в борьбе с конкурентами за место под солнцем, за любовь и деньги клиентов.

### **Пример**

Однажды я консультировал очень интересного человека, который проработал много лет в силовых структурах, вышел на пенсию и открыл свое агентство, занимающееся вопросами безопасности бизнесов. Несмотря на то, что он являлся экспертом в своей сфере, поток клиентов был слабым, и он никак не мог правильно сформировать свое конкурентное преимущество. Конкурентов было больше десяти, причем они мало чем друг от друга отличались. У него был вебсайт с перечнем услуг, который слабо продавал его услуги, а те редкие клиенты, которые появлялись, приходили исключительно по рекомендациям.

Я проанализировал ситуацию и выяснил, что предприниматель боролся с организованной преступностью в лихие девяностые годы и был грозой бандитов. Мало того, оказалось, что этот человек, который был на вид очень скромным, принимал участие в различных полицейских операциях и лично спас *более ста заложников*! О нем в свое время даже снимали документальные фильмы и передачи. Но он стеснялся об этом говорить своим потенциальным клиентам. Его интеллигентная скромность не позволяла ему правильно продвигать свои доказательства экспертности, которые и являлись одними из главных конкурентных преимуществ своего бизнеса.

После нашего общения предприниматель смог побороть в себе скромность. На своей странице в Фейсбуке он начал рассказывать о своих доказательствах, и они вызвали большой резонанс среди его подписчиков. Люди начали больше доверять ему, потому что увидели в нем

не просто очередного полицейского в отставке, который хотел заработать на своих навыках, а реального эксперта, который в сложнейших ситуациях лично спасал людей, рискуя своей жизнью.

После предоставления таких доказательств заработало сарафанное радио, и далее со временем предприниматель начал получать больше обращений и клиентов.

### **Совет умному предпринимателю**

Доказательства должны быть в цифрах, потому что люди их лучше запоминают. Свои доказательства необходимо показывать на всех точках контакта с рынком (*смотрите главу про точки контакта с рынком*).

Большинство предпринимателей не знают, как получить первые отзывы, особенно если у них еще нет клиентов. Ответ прост: предоставьте свой продукт нескольким клиентам бесплатно или со скидкой и попросите их дать отзывы.

### **Пример**

Хозяин одного кукси-кафе не мог четко сформировать свою уникальность, потому что таких кафе по городу было немало. Его заведение ничем особенным не выделялось среди своих конкурентов, которые обычно отличались друг от друга лишь внутренним дизайном и иногда хорошим сервисом. Кафе существовало уже три года, и все это время собственник был уверен в том, что его кукси было лучшего качества по сравнению с другими. Но судя по продажам, рынок думал иначе. Я дал ему несколько не требующих больших вложений рекомендаций, которые принесли ему нужный результат: отстройку от конкурентов и рост продаж.

Выяснилось, что кукси готовилось по рецепту его мамы, которая имела двадцатилетний опыт приготовления этого вкусного блюда. Это и стало его главным доказательством, ведь три года не сравнить с двадцатью. Тем более, на образ мамы в рекламе положительно реагируют практически все люди. А к его убежденности в том, что именно его кукси является лучшим, мы добавили географические ограничения, которые дали ориентир всем клиентам, желающих вкусно поесть. Теперь его уникальное позиционирование включало в себя следующие доказательства:

- Лучшее кукси в этом квадрате.
- Кукси варим по секретному рецепту мамы хозяина, которая более 20 лет готовит это вкуснейшее волшебство.

Чуть позже хозяин признался в том, что на самом деле это и было его основное маркетинговое обещание рынку. Он просто не знал, как его сформировать, потому что не задавал себе правильных вопросов.

Далее я посоветовал предпринимателю расписать на ярких плакатах мамини рецепты и повесить их на стенах своего кафе; снять несколько видеороликов с участием мамы и крутить их на мониторах внутри кафе, а затем говорить о своих доказательствах на всех точках контакта с рынком.

### **Совет умному предпринимателю**

Пройдите в любую кофейню вашего города и посмотрите, что написано на рекламном стенде, который стоит на улице с утра до вечера. Кофе и его цена. Иногда пишут об акциях: *купи кофе и получи круассан в подарок*. Все прямолинейно, сухо и непривлекательно. Такое сообщение вызывает лишь к логике и экономности клиента.

А теперь сравните с моим вариантом.

*У нас лучший капучино в радиусе 5 км! Варим с любовью, по итальянскому рецепту. Хватит пить подделку, вы достойны лучшего! Комплимент вашему правильному выбору – вкуснейший французский круассан.*

После прочтения какого обещания хочется забежать в кофейню и попробовать на вкус такое доказательство?

### **Пример**

Одна моя клиентка, многодетная молодая мама, имела небольшой бизнес по изготовлению тортов. На рынке Алматы у нее были десятки конкурентов. Долгое время она не могла сформировать свое преимущество, понять свою уникальность, чтобы затем заявить о нем рынку и привлекать больше клиентов. Я задал ей несколько вопросов, после которых она поняла, какие у нее были доказательства и в чем заключалась ее уникальность.

Выяснилось, что она один из редких кондитеров на рынке, которая имела профессиональное образование, и что на самом деле она пекла торты более 18 лет и готовила свои шедевры задолго до того, как начала свой бизнес.

Это первое доказательство было не так сложно вытащить из ее памяти сквозь ее интеллигентную скромность.

Но на вопрос «Сколько у вас довольных клиентов за 18 лет опыта?» она не смогла ответить сразу. Лица довольных клиентов начали крутиться в ее голове, и она неуверенно сказала: «Тысяча». Я переспросил, чтобы придать ей уверенность, тогда она твердо сказала, что за эти годы она точно накормила своими тортами пару тысяч клиентов. В это число входили все ее родные, близкие, коллеги и другие люди, которые пробовали ее продукцию. Это было ее вторым доказательством и довольно убедительным.

Инстаграм был единственным каналом, который она использовала для продвижения своих вкусных творений, впрочем, как и большинство ее конкурентов. Однако, там она показывала только свои торты, но не писала о своих доказательствах, не выставляла отзывы клиентов, потому что просто не собирала их. Такой маркетинг точно не привел бы ее к большим продажам.

А ведь если потенциальный клиент заходит в Инстаграм, видит шедевры, смотрит несколько коротких 30-секундных видеоотзывов от клиентов, и еще узнает, что она работает уже более 18 лет на рынке и что у нее более 1000 довольных клиентов, то он точно поверит, что она эксперт и купит у нее. Бизнес-леди прислушалась к моим советам, существенно усилила свое позиционирование, что позитивно сказалось на продажах ее тортов.

### **Совет умному предпринимателю**

Ваши доказательства и есть ваше главное конкурентное преимущество. Но если вы не можете предоставить их потенциальному клиенту и скромно молчите о них, тогда клиент уйдет к конкуренту, который не стесняется это делать.

Если Создатель дал вам талант решать проблемы людей, и вы это отлично делаете, не стесняйтесь говорить об этом. Чем больше людей узнает о вашем таланте, тем большему количеству клиентов вы сможете помочь. И заработаете на этом.

### **Пример**

Ко мне обратилась собственница сравнительно недавно созданной компании, предоставляющей бухгалтерские услуги юридическим лицам. Владелица не знала, как правильно позиционировать свою компанию и стеснялась *молодости компании*. У нее работали три бухгалтера, и продажи были очень слабыми. По мнению собственницы, на фоне своих конкурентов ее компания выглядела недостаточно солидно. Я помог ей сформировать свои доказательства, задав нужные вопросы, и вытащил подтверждения экспертности из прошлого опыта ее сотрудников. Как оказалось, каждый из трех бухгалтеров имел многолетний стаж работы в своей сфере и был настоящим профессионалом. Их совокупный стаж составил более 20 лет! Это было более убедительным доказательством экспертности фирмы, чем фраза «молодая и быстрорастущая компания с опытными бухгалтерами», которой она пыталась привлечь внимание своих потенциальных клиентов.

Затем я задал ей мой самый любимый вопрос, который задаю своим клиентам, представляющим услуги юридическим лицам, и которые не знают, как усилить свое позиционирование. *Сколько денег вы помогли заработать или сэкономить вашим клиентам?* Обычно этот вопрос ставит их в тупик, потому что они редко рассматривают свою услугу под таким углом. А я

смотрю на любой продукт именно так: он помогает клиенту заработать или сэкономить деньги, либо способствует улучшению здоровья.

Моя клиентка призналась, что она не имеет представления, как ответить на мой вопрос. После этого я задал уточняющие вопросы, которые помогли правильно посчитать ценность ее продукта. И собственнику осенило!

Если бы ее клиенты не выполняли рекомендации ее специалистов, то они платили бы больше штрафов и налогов, и все это исчислялось бы миллионами тенге, которые ее компания помогла сэкономить им. *«Мы помогли нашим клиентам сэкономить более 20 000 000 тенге»* – это звучит намного убедительнее, чем фраза *«Мы профессионально решаем все вопросы бухгалтерии»*. И когда я спросил по поводу отзывов и рекомендаций от клиентов, она ответила коротко – «Сделаем». В итоге молодая компания смогла занять свою нишу и получить много клиентов малыми затратами.

### **Совет умному предпринимателю**

Несмотря на то, что вы новичок на рынке, всегда можно найти доказательства из своего *прошлого опыта* и включить их в свое позиционирование на всех точках контакта с клиентами. Главное, чтобы ваши доказательства не повторяли доказательства конкурентов.

### **Пример**

Ко мне обратился врач-кардиолог, которого хорошо знали другие специалисты медики и уважали за квалификацию и опыт. Вместе с женой он занимался частной практикой, и поначалу у них все шло отлично, от клиентов не было отбоя, и деньги текли рекой. Но затем поток клиентов начал иссякать. И даже лояльные клиенты начали уходить к молодым конкурентам. Он понял, что пришло время что-то делать со своим маркетингом, и решил начать с обновления своего вебсайта, куда хотел выложить прейскурант услуг и свои регалии в виде сертификатов и дипломов. В общем, сделать все тоже самое, что делает большинство частных врачей.

После нашего двухчасового общения выяснилось, что он стеснялся собирать отзывы у своих клиентов. Он не до конца понимал их важность, потому что считал, если к нему пришли, то его уже знают как хорошего специалиста и должны автоматически доверять ему. Он стеснялся показывать *количество спасенных им жизней* за свою многолетнюю практику. И стеснялся озвучивать *среднее число продленных лет жизни* своим клиентам, которые добились этого благодаря его рекомендациям. Кроме того, врач стеснялся показать *сколько семейных пар он помог сохранить*, благодаря тому, что помог им восстановить и продлить репродуктивное здоровье.

После того как мы составили список из этих доказательств, я настоятельно порекомендовал ему выложить их на новой версии вебсайта, а не писать там только о том, какие институты он окончил и какими сертификатами и дипломами он обладает. Именно собранные нами доказательства могли помочь посетителям вебсайта доверить свое здоровье и свою проблему. Аналогичную работу он должен был сделать и в своем офисе. Я посоветовал повесить на стены лица довольных клиентов с их отзывами.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.