



ВЛАДИМИР
ШЕРЯГИН

БИЗНЕС-МОТОР

СОВРЕМЕННЫЕ

КОНКУРЕНТНЫЕ

ПРЕИМУЩЕСТВА

Владимир Шерягин

Современные конкурентные преимущества

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4911588

Современные конкурентные преимущества: Accent Graphics Communications; Montreal; 2012
ISBN 978-1-927480-52-6

Аннотация

Эта книга является, прежде всего, практическим пособием, с помощью которого можно создавать конкурентные преимущества для Вашей организации.

Книга ориентирована на собственников бизнеса и сотрудников, которые определяют стратегию и тактику действий предприятия на сегодняшнем непростом и очень конкурентном рынке.

Содержание

Обращение к читателям	4
Как извлечь максимальную пользу от чтения	5
Конкуренция. Увлекательная игра	6
Как пользоваться этой книгой?	9
Об экономической модели	10
Принципы построения экономической модели	11
Краткое описание экономической модели	13
Заключение к описанию экономической модели	17
Философия конкуренции	18
Эволюция продаж. От потоков лжи к реальным свойствам Продукта	23
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Владимир Шерягин

Современные конкурентные преимущества

Обращение к читателям

Здравствуйтесь. Меня зовут Шерягин Владимир. Буду рад, если информация, которая содержится в этой книге, даст новый взгляд на знакомую проблему и поможет раскрыть Ваши скрытые ресурсы, которые будут полезны для процветания на современном конкурентном рынке.

Просьба обратить особое внимание на разделы «Как извлечь максимальную пользу от чтения» и «Как пользоваться этой книгой».

Удачи Вам и творческих успехов, уважаемые коллеги!

Как извлечь максимальную пользу от чтения

Эта книга является, прежде всего, практическим пособием, с помощью которого можно создавать конкурентные преимущества для Вашей организации.

Книга ориентирована на собственников бизнеса и сотрудников, которые определяют стратегию и тактику действий предприятия на сегодняшнем непростом и очень конкурентном рынке.

Буду рад, если это пособие также окажется интересным и полезным людям, которые собираются открыть Свое Дело, специалистам в области маркетинга и продаж.

Книга ориентирована на последовательное изучение материала и применение его на практике, но ее можно читать и построчно, и «по диагонали». Делайте это так, как Вы привыкли делать и как Вам больше нравится.

Для сканирующего типа чтения из обширных и не относящихся, на первый взгляд, к практической деятельности материалов делались «краткие выжимки».

Буду рад и очень горд собой, если в результате чтения у Вас возникнет мотивация к созданию на своем предприятии хотя бы одного конкурентного преимущества, ведь устойчивый навык создания конкурентных преимуществ дает ощущение безграничной Свободы творчества и независимости.

Чувство того, что ты становишься причиной всего, что происходит в твоей жизни, на предприятии и вокруг него.

Кроме того, это еще очень занимательная и увлекательная игра.

Следующая глава является небольшим отступлением от темы, вольное рассуждение на тему игрового элемента конкурентной борьбы.

Можно легко пропустить и перейти к следующей главе: «Как пользоваться этой книгой»

Конкуренция. Увлекательная игра

Термин "Конкуренция" в воображении многих людей вызывает ассоциации с боевыми действиями, смертельной схваткой, в ходе которой противник должен быть обязательно и полностью уничтожен.

При описании процесса конкуренции часто приводятся образные сравнения, например: «они поедают друг друга, как пауки в банке».

Несмотря на то, что в ходе конкурентных войн гибнут компании, карьеры и репутации, лично мне образная модель уничтожения не по душе, потому что создание и управление Своим Делом является процессом творческим и созидательным, а творчество не может быть разрушительным в долгосрочной перспективе.

Для определения стратегии поведения на конкурентном рынке концепция игры намного более приемлема, но мой взгляд.

Хотя порой эта игра может быть очень опасной, ведь игровое поле очень изменчиво, а в правилах содержится множество скрытых сюрпризов.

А потому невозможно выигрывать все время. Более того. История успешных предпринимателей, как правило, включает в себя хотя бы одно сокрушительное поражение.

По сути своей, в сложной игре постоянный выигрыш получает тот, кто изобретает правила игры, предоставляет другим людям игровое поле и затрагивает идеей игры сердца.

Не будьте серьезными, играйте. Пусть даже порой Вам кажется, что Вы маленькая и слабая мышка, которая пытается играть с пугающей и опасной кошкой.

«Игра кошки и мышки»

Несмотря на очевидное неравенство сил, вольное или невольное участие мыши в этой игре не всегда будет для неё губительным.

В этой игре мышке достаточно долго удастся оставаться в живых, особенно в том случае, когда кошка сыта и пребывает в игривом настроении.

В физическом противостоянии мышке придется туго:

– на стороне кошки изначально имеется целый ряд конкурентных преимуществ.

Главным конкурентным преимуществом кошки является то, что ее биологическое строение или дизайн специально приспособлены для того, чтобы побеждать и поедать мышей.

Но не надо думать, что ситуация для мыши является однозначно проигрышной.

Как мышь может построить свою партию в этой игре?

На стороне кошки большая масса и специальный дизайн. Что может противопоставить мышь?

Концентрацию усилий и скорость реакции.

Например: зубки мыши невелики. Но, если проворный мышонок вцепится кошке в нос и сможет уворачиваться от ударов когтистых лап, то агрессивной кошке скоро придется сдаться.

Если переносить эту аллегория в реальную конкурентную среду, то первое, о чем должна задуматься мышь с имперскими амбициями, это специальный дизайн, приспособленный для того, чтобы побеждать котов.

Что имеется ввиду под специальным дизайном? Для того, чтобы выигрывать конкурентное противостояние в наши дни, компания должна стать очень клиентоориентированной.

Например: кошку кормит хозяин, и кошачий корм ей часто нравится больше, чем живая мышь.

Кошка клиентоориентирована, а потому играет с мышкой, чтобы доставить удовольствие себе и тому, кто приносит ей вкусную еду.

Тем самым кошка создает игру и правила, втягивая в нее человека, который считает себя её хозяином.

При этом кошка сыта и согрета любовью хозяев, но остается свободной и независимой.

Для того, чтобы стать клиентоориентированными, совсем необязательно делать только то, что хочет потенциальный Клиент. Потому что человек не всегда знает, чего он хочет.

Главное условие для процветания бизнеса состоит в том, чтобы после обмена ценностями с Вашей организацией большинство людей оставалось довольными.

Состояние удовлетворения ваших Клиентов будет проще достичь тогда, когда Вы очистите бизнес-процесс от всего того, что не создает для людей ценности.

Последовательная и плановая работа над очищением бизнес-процесса даст снижение себестоимости и возможность создания гибкой ценовой политики под персональные нужды каждого Клиента.

Тенденции развития современной экономики таковы, что в ближайшем времени понятие массового продукта канет в лету и все предложения на рынке станут индивидуальными.

Технологически мир уже готов к этому.

Поэтому первой характерной особенностью дизайна лидера рынка ближайшего будущего станет клиентоориентированность.

Другая грань специального дизайна состоит в том, что этот дизайн должен разрабатываться на основе ДНК кошки или ДНК победителя.

- Для того, чтобы побеждать мышей.
- Или играть с ними, если возникает настроение.
- Или поедать их, если ощущается чувство голода.

Право выбора в этой ситуации остается за кошкой и законами естественного отбора.

Главной характерной чертой Победителя в любой весовой категории является живой интеллект и скорость реакции.

Эти качества будут очень полезны быстрорастущей мыши, которая выходит на арену, где господствуют кошки.

В современном мире умственный труд неуклонно заменяет физический, а мгновенная скорость реакции на внешние изменения появляется в организациях, которые построены на основах коллективного умственного труда, это позволяет проводить маневры четко и слаженно.

В этой системе все части тела организации действуют органично, а не конфликтуют одна с другой в попытке обосновать свою большую значимость, например: продавцы и маркетологи, продавцы и производственники, руководство и сотрудники и т.д.

Быстрому, сильному и гибкому телу организации необходимо острое и точное зрение, возможность различить и немедленно отреагировать на любое, даже самое незначительное внешнее изменение.

Острым зрением быстрой организации является система показателей эффективности, которая позволяет получать данные значительно проще и чаще, чем это принято сегодня в системе бухгалтерского и налогового учета.

Например, раз в неделю. Или раз в день. Или раз в час, если этого требует конкурентная среда.

Для ускорения и упрощения процессов контроля показателей можно пользоваться Простой Клиентоориентированной Экономической Моделью. Подробнее об этом можно прочитать здесь¹.

Подводя итоги, можно сказать, что основными слагаемыми успеха в конкурентной игре являются:

1. Концентрация усилий
2. Скорость реакции
3. Клиентоориентированность

В этом небольшом лирическом отступлении мы очень много внимания уделили клиентоориентированности и скорости реакции организации.

О концентрации ресурсов можно будет прочитать в главе: «Принципы создания конкурентных преимуществ»

¹ <http://bzmotor.livejournal.com/40977.html>

Как пользоваться этой книгой?

Пособие состоит из:

- Принципов построения экономической модели
- Краткого описания экономической модели
- Описания философских аспектов конкуренции
- Краткой выжимки из философских принципов
- Принципов создания конкурентных преимуществ
- Описания того, что будем делать.
- Как будем делать?
- Кто будет делать?
- Практического примера
- Заключения
- Глоссария

Книга задумывалась таким образом, чтобы материал, который в ней содержится, осваивался последовательно.

Если Вам надо освоить материал быстро, читайте его как можно медленнее.

Переходите к следующему разделу только тогда, когда Вы уверены, что точно разобрались в тонкостях и нюансах.

Многие термины, которые используются в тексте пособия, раскрываются в Глоссарии.

Если спешить некуда, прочтите первый раз как можно быстрее и переходите к разделам:

Краткое описание экономической модели «Краткой выжимки из философских принципов»

Принципы создания конкурентных преимуществ

Что будем делать?

Как будем делать?

Кто будет делать?

Пример применения

Заключение

Возникнет желание покопаться в чем-то поглубже – начнете сначала.

Удачи Вам, уважаемые коллеги!

Об экономической модели

Считается, что разобраться в том, что происходит внутри работающего бизнеса очень сложно.

Чтобы проиллюстрировать эту идею, наберите в Яндексе слово "Прибыль". Обнаружится, что прибыль бывает:

- Валовая
- Операционная
- Чистая
- Бухгалтерская
- Экономическая
- по EBITDA

Это разнообразие терминов возникло из-за того, что существует множество экономических концепций и моделей.

В то же время не секрет, что многие успешные предприниматели необразованны с общепринятой точки зрения, не имеют законченного высшего образования.

Например, Билл Гейтс... или Евгений Чичваркин...

Очевидно, что эти люди пользовались какой-то очень простой экономической моделью, которая позволяла им не только создавать и продвигать уникальные продукты, но и управлять процессом от уровня малого бизнеса до уровня транснациональной корпорации.

Несмотря на значительно более скромные успехи, у меня тоже есть своя модель, которая появилась в период с 2004 по 2006 год, когда пришло осознание, что сегодняшний бизнес должен быть очень и очень клиентоориентированным.

Пользуясь этой моделью можно:

- Просчитать любой проект всего за несколько часов
- Проверить эффективность и выявить резервы любого текущего процесса
- Управлять бизнесом любого масштаба при помощи калькулятора своего мобильного телефона
- Определять квалификацию и соответствие занимаемой должности маркетологов и продавцов, невзирая на запрашиваемый уровень оплаты, марку автомобиля, часов и ботинок кандидата.
- Просчитать стартап всего за несколько часов.
- Иметь точное представление о балансе доходов и расходов в любой момент времени, не прибегая к помощи Финансового Директора или Главного Бухгалтера.

Освоение этой модели дает чувство Свободы и приносит удовольствие от процесса создания и управления Своим Делом, которое очень сложно передать словами.

Принципы построения экономической модели

Принцип клиентоориентированности

Современный рынок сегодня очень насыщен и конкурентен, у людей есть возможность выбора и для выживания и процветания компании надо стать очень клиентоориентированной.

Потенциальные Клиенты и Клиенты устали от рекламы и наших упражнений в области маркетинга, а потому ведут себя достаточно эгоистично:

– Им обычно нет дела до того, как мы решаем свои внутренние проблемы, связанные с его обслуживанием.

– Потенциальный клиент требует соответствия Продукта и сервиса своим ожиданиям, которые зачастую бывают серьезно завышены.

Потенциальный Клиент не готов слушать продавца, потому что считает, что без него знает все: в момент первичного обращения он уже имеет свое сложившееся ранее представление о продукте и о цене, которая кажется ему разумной.

И у нас есть только одна долгосрочная стратегия – соответствовать ожиданиям нашей Целевой Аудитории и предоставлять для нее замечательные продукты.

В этом случае люди будут обращаться еще и рекомендовать наш продукт своим родственникам, друзьям и знакомым.

Клиентоориентированность – главная стратегическая идея, на основе которой мы можем сформулировать другие принципы построения экономической модели.

- Ценность любых коммуникаций с ЦА
- Принцип динамического определения себестоимости
- Принцип предоставления индивидуального продукта
- Принцип подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента

Ценность любых коммуникаций с ЦА.

В соответствии с этим принципом любая коммуникация с представителем Целевой Аудитории (ЦА) имеет значение, например:

- информационные звонки
- электронные письма
- целевые звонки
- обращения по рекламациям
- претензии
- рекомендации другим людям
- отзывы о работе

Все эти события далее будем называть Kontakтами.

Каждая такая коммуникация имеет свою стоимость и ценность, которую можно считать с точностью до одной копейки.

В разделе КРІ для отдела маркетинга и продаж мы будем определять денежный эквивалент этой ценности как стоимость контакта.

Это понимание позволит нам создать рабочие процессы, в которых к таким коммуникациям будут относиться очень бережно.

Такой подход даст нам ощутимое конкурентное преимущество.

Принцип динамического определения себестоимости

В клиентоориентированных моделях ценовая политика должна быть очень гибкой, а потому нам надо найти систему точного определения себестоимости не раз в месяц, квартал или год, а значительно чаще.

Например, во время любой из перечисленных выше коммуникаций.

Это даст нам возможность быть очень гибкими, чтобы в полной мере использовать все ресурсы компании.

Чтобы дать публике конкурентоспособные цены и сохранить достаточный уровень рентабельности и конкурентоспособности.

Чтобы реагировать немного быстрее коллег по рынку.

В жесткой конкурентной среде выживают и процветают быстрые.

Принцип предоставления индивидуального продукта

Каждому Клиенту надо дать что-то свое, отойти от коммуникаций с Целевой Аудиторией и прийти к коммуникациям с каждым конкретным и живым Человеком.

Несмотря на то, что мы позиционируем свой продукт исходя из потребностей той или иной целевой аудитории, индивидуальные потребности каждого ее представителя будут значительно различаться.

Мы просто должны предоставить каждому человеку, интересующемуся нашей деятельностью, свой индивидуальный и качественный продукт.

Проще всего этот продукт создавать, комбинируя типовые продукты в индивидуальные составные пакеты с уникальной ценой и ограниченным сроком действия.

Принцип подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента

В соответствии с этим принципом Клиент управляет Продажами, Продажи управляют предоставлением Продукта или Производством.

Если провести аналогии в реальную жизнь, то после того, как Продажник договорился с Потенциальным Клиентом об оплате и необходимо немедленно выставить счет, бухгалтер просто выставляет счет, и все.

Чем бы важным он ни занимался в это время.

В этой коммуникации специалист по продажам занимает подчиненное положение по отношению к Клиенту, а Главный Бухгалтер – подчиненное положение по отношению к Продажнику.

Если в компании выпиской финансовых документов занимаются сотрудники бухгалтерии, а не сотрудники отдела продаж.

Из-за сложной управляемости Бухгалтерии, в клиентоориентированных компаниях счета выписывают «продажники».

Из принципа подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента вытекает принцип организационного подчинения сотрудников производственных и сервисных подразделений сотрудникам отдела продаж.

Теперь, когда сформулированы принципы построения экономической модели, переходим к непосредственному описанию самой экономической модели.

Краткое описание экономической модели

Полное практическое руководство можно получить на странице поддержки².

Суть описанной выше клиентоориентированной модели состоит в том, что основой для планирования, создания и управления компанией выбираются не коммуникации с абстрактной Целевой Аудиторией, а коммуникации и результаты коммуникаций с каждым Клиентом и потенциальным Клиентом, которые ее составляют.

Процесс основан на четырех концепциях:

– Разделение бизнес-процесса на процесс приобретения Клиента и процесс предоставления Продукта

– Производство подчинено продажам, а компания управляется за счет управления продажами

– Продаем не меньше, чем можем произвести

– Себестоимость определяется при 70 процентной загрузке производства.

Концепция первая: Разделение бизнес-процесса на процесс приобретения Клиента и процесс предоставления Продукта

Бизнес-процесс по приобретению и работе с потенциальным клиентом и клиентом можно разделить на:

– процесс приобретения Клиента (маркетинг и продажи)

– процесс предоставления Клиенту Продукта (Производство)

Эти процессы имеют себестоимость.

Себестоимость конечного продукта будет складываться из себестоимости приобретения клиента и себестоимости производства Продукта.

Подробнее об определении динамической себестоимости можно прочитать в разделе «Принципы создания конкурентных преимуществ»

Концепция вторая: Производство подчинено продажам, а компания управляется за счет управления продажами.

Ввиду того, что конкуренция сильно возросла, основные издержки сейчас лежат в процессе маркетинга и продаж, этими издержками и стоит управлять в первую очередь.

Если организационно подчинить процесс производства процессу маркетинга и продаж, то, управляя издержками в области маркетинга и продаж, можно легко и эффективно управлять организацией.

Для того, чтобы принимать управленческие решения, надо создать систему измерения ключевых показателей, КРІ

В предложенной модели используется 5 КРІ:

– Стоимость контакта

– Коэффициент фиксирования

– Коэффициент закрытия

– Коэффициент конверсии

– Средний чек

Стоимость контакта (СК) – Объем затрат, понесенных на приобретение и фиксирование контактов с потенциальными Клиентами в информационной базе деленный на количество контактов с потенциальными клиентами.

² <http://vladimir.am/?p=78>

Например: Мы вложили 100 000 рублей в рекламу продукта, а фиксирование результатов кампании отдали на аутсорсинг из расчета 50 рублей за зафиксированный в базе контакт или Lead. В результате получили 120 входящих и 100 зафиксированных в базе Lead.

Это значит, что стоимость контакта равна $100\,000 + 100 \times 50$ (себестоимость аутсорсинга) разделить на 100 = 1050 рублей.

Коэффициент фиксирования КФ как отношение контактов, зафиксированных в базе к общему числу входящих контактов будет равен $100/120=0.833$ или 83.3 %, если выразить в процентах.

Стоимость контакта СК показывает эффективность маркетинговых мероприятий, чем ниже стоимость контакта, тем лучше.

Коэффициент фиксирования указывает на способность организации контролировать свои маркетинговые вложения.

Чем больше КФ, тем больше контактных данных потенциальных Клиентов остается в базе.

Возможностей для продвижения Продукта или пиара организации тоже будет больше.

С помощью предложенной системы можно не только управлять процессом, но и определять квалификацию занятых в ней специалистов:

- маркетологов
- специалистов по продажам или "Продажников"

Как измерять квалификацию маркетолога:

У нас есть данные о стоимости контакта до прихода специалиста на работу.

Если в результате деятельности маркетолога стоимость контакта не меняется или плавно растет, маркетолог соответствует занимаемой должности, потому что в состоянии хотя бы сохранять достигнутое. Ведь общий тренд конкурентного рынка ведет к увеличению стоимости контакта.

Если СК снижается – перед нами гений, достойный лавров и отеческого внимания руководства.

Переходим к КРІ Для продажников

Коэффициент закрытия (КЗ) – отношение числа Lead, согласившихся оплатить услугу или товар к общему числу Lead, с которыми велись переговоры.

Например, из 100 входящих звонков 10 человек выразили согласие совершить сделку. Это значит, что КЗ составляет 0,1 или 10 %.

КЗ является показателем квалификации продавца, чем он выше, тем лучше.

Коэффициент конверсии (КК) – отношение числа Lead, оплативших продукт к общему числу Lead, с которыми велись переговоры.

КК показывает способность компании сохранять результаты, достигнутые в маркетинге и продажах.

Например, из 10 Lead, готовых оплатить услугу или товар пятеро ушли к конкурентам. Из-за чего это произошло?

В бухгалтерии не вовремя выписали счет, например. Потому, что были заняты сдачей годовой отчетности, например.

Или пили чай.

Тогда КК будет равен 0.05 или 5 процентов.

Средний чек (СЧ) отношение валового дохода к количеству сделок.

Этот показатель выявляет способности компании совершать кросс-продажи.

В правильно поставленном бизнес-процессе средний чек состоит не из одного продукта, а из нескольких.

Способность компании совершать кросс-продажи является одним из главных преимуществ на конкурентном рынке.

Как пользоваться системой для управления:

Пусть себестоимость изготовления утюга составляет 1000 рублей. Производство при 70-процентной загрузке процентной загрузке может изготовить 70 утюгов.

Была дана реклама на сумму 350 000, в результате чего поступило 400 звонков, 350 из которых было зафиксировано в базе.

Таким образом, стоимость контакта СК равна 1000 рублей при $KФ = 350/400 = 88$ процентов.

Продажники получили 35 согласий оплатить услугу или товар, и КЗ составил 10 процентов.

Впоследствии 10 человек отказалось, ушло к конкурентам. КК составил $15/350 = 4,3$ процента.

В производство ушло только 15 изделий, что обеспечило загрузку на $15/100 = 15$ процентов. Налицо избыток мощности.

Сколько должен стоить утюг, если наценка в 30 процентов считается разумной?

берем себестоимость в 1000 рублей, добавляем стоимость контакта и делим на коэффициент конверсии.

$S_k = 1000 / 0,046 = 21739$ рублей.

Добавляем плановую прибыль $1000 + 21739 = 22739 + 30$ процентов = 29560 рублей.

Не очень-то конкурентоспособная цена.

Если бы КК равнялся 50 процентов, то стоимость утюга составила бы $1000 + 2000 = 3000 + 30$ процентов = 3900. Вполне реально.

Выводы:

1. Нужно снизить стоимость контакта примерно в 10 раз. Сделать это очень непросто и затратно, боюсь, даже недостижимо.

2. Нужно повысить квалификацию продавцов в 10 раз. Опыт показывает, что это вполне реально при системных изменениях всего бизнес-процесса.

Снимать эти показатели можно самостоятельно прямо в отделе продаж, хоть ежедневно или ежечасно. Эти показатели будут основой для оперативного управления.

Концепция третья. Продаем не меньше, чем можем произвести.

На конкурентном рынке важно, чтобы процесс приобретения Клиентов и процесс предоставления Продуктов были равны по мощности.

Маркетологи и продавцы должны давать столько клиентов, чтобы с этим количеством могли справиться производственники.

В этом случае себестоимость того и другого процесса будет ниже, так как не будет избытков производственной мощности ни там ни там.

В качестве примера опять приведу статью из журнала Коммерческий Директор³.

В этой статье за несколько часов определяется вероятность успеха проекта, который готовился к запуску около года и обошелся инвесторам в 25 000 000 рублей.

Вероятность составила примерно 30 к 3 000 000.

Если бы у инвестора была методичка, то вероятность того, что они сохранили бы свои 25 000 000 рублей была бы близка к 100 процентам

Концепция четыре. Себестоимость определяется при 70 процентной загрузке производства.

³ <http://bzm.me/main/2257-mikroaudit-predpriyatiya-kak-proschitat-kommercheskij-proekt-za-neskolko-chasov.html>

Себестоимость производства должна рассчитываться при загрузке 70 и более процентов мощности.

Заключение к описанию экономической модели

Уважаемые коллеги, надеюсь, предложенная экономическая модель поможет Вам значительно упростить управление Вашим бизнесом и значительно повысить его конкурентоспособность.

Не исключено, что эта возможность позволит Вам освободить немного больше времени для того, чтобы побыть наедине с собой или для общения с близкими людьми. Или для творчества и новых проектов.

Буду рад, если это упрощенное видение станет последним камешком на весах, которые склонят кого-нибудь из читателей к решительным действиям по открытию Своего Дела и безграничной Свободе творчества.

Философия конкуренции

Полезность конкуренции для современного бизнеса

В этой статье говорится о том, чем конкуренция может быть полезной для предпринимателя.

Речь совсем не о том, что соревнование запускает процесс поиска решений для положительных изменений.

Считается, что для социума конкуренция полезна тем, что заставляет компании развиваться, выводить на рынок новые продукты, снижать себестоимость и цену товаров и услуг, одновременно повышая их ценность и качество.

Вредным влиянием конкуренции для потребительского рынка является ценовой демпинг, который приводит к снижению качества продуктов в долгосрочной перспективе.

Для непосредственных участников рынка фактор демпинга также играет отрицательную роль и многие бизнесмены хотели бы остаться в монопольном одиночестве в своем сегменте рынка.

В то же время, конкуренция обладает и полезными свойствами, главное из которых заключается в невольной синергии при совместном продвижении в массовое сознание целевой аудитории конкурентного продукта.

Кроме того, конкуренция запускает процессы изменений и совершенствования.

Ниже в тексте содержится наглядный пример синергии, наблюдаемый на рынке установки пластиковых окон и дверей.

Особую важность синергия конкурентных вложений приобрела начиная с 2006 года, когда в мире произошел информационный взрыв, последствия которого мы ощущаем в виде нарастания конкуренции и ослабления внимания Целевой Аудитории к продуктам и самой деятельности организаций.

Значение синергии как побочного действия конкуренции постоянно растет, потому что огромный объем рекламной информации вынуждает массовое сознание потребителя закрывать восприятие от любой информации, которая хотя бы немного напоминает рекламную.

Закрытое массовое восприятие еще больше затрудняет продвижение нового продукта на широкие рынки, приближая бюджет, необходимый для вывода на рынок массового продукта, к бюджетам транснациональных корпораций.

В ближайшем будущем конкуренция будет возрастать, а умственный труд все более и более заменять физический. Технологически мир уже вполне готов к этому.

Исходя из этой тенденции, главная область приложения усилий для роста эффективности и конкурентоспособности современных компаний будет лежать в области технологий по созданию и оптимизации систем для коллективного умственного труда.

Обществу необходимы новые формы организации общественной жизни, образования и труда.

Нужен переворот в области интеллектуальных технологий, подобный тому, который совершил "Научный менеджмент" Ф. У. Тейлора в области организации труда физического в начале прошлого века.

Демпинг наносит вред рынку

При высокой конкуренции среди операторов рынка обязательно найдется тот, кто начнет демпинговать, пытаясь таким образом увеличить свою долю рынка.

Как только один из участников начнет снижать цены, это придется делать и другим, снижая рентабельность процесса. Чем больше участников, тем выше вероятность попытки кого-то из них добиться преимущества за счет снижения цен.

Довольно часто этим грешат начинающие предприниматели, которые не осознают всего объема издержек, который им приходится нести.

Вред демпинга для потребителя

Ценовой демпинг играет отрицательную роль и для потребителя, потому что низкие цены не позволяют предприятию получать достаточное количество ресурсов для оказания качественных услуг.

Качество продукции падает, расстроенные клиенты не хотят обращаться за услугами еще раз, количество сделок и сумма средней сделки падают.

Зная только один способ для увеличения количества обращений, начинающие предприниматели продолжают снижать цену, доходы снижаются еще сильнее, качество падает еще больше.

Порочный круг замыкается и превращается в петлю на шее предприятия, которая неумолимо затягивается с каждым следующим движением в этом направлении.

Это одна из причин того, что среди начинающих предпринимателей очень высок риск банкротства в первый год существования предприятия.

Каждый день на конкурентный рынок пытаются войти новые участники, и каждый день с дистанции сходят все новые и новые банкроты.

Такой круговорот очень полезен обществу, потому что защищает рынок от нежизнеспособных или оказывающих некачественные услуги компаний.

Известен факт, что конкуренция очень полезна и для самих предприятий – операторов рынка.

Запуск процесса совершенствования и развития

Конкуренция в первую очередь, полезна тем, что запускает процесс поиска новых продуктов и технологий.

Синергия конкурентных действий

Менее очевидным вторым побочным действием конкуренции является эффект синергии, когда совокупные вложения участников рынка продвигают тот товар или услугу, в предоставлении которого своей целевой аудитории они соревнуются или конкурируют.

Полезное значение эффекта синергии стало особенно заметным после 2006 года, когда информационное поле человечества стало доступным и прозрачным, и одну и ту же нужду человека стало возможным удовлетворить массой конкурирующих способов.

Наглядный пример синергии

Для иллюстрации этой мысли рассмотрим услугу по установке пластиковых окон, потому что в этом виде бизнеса конкуренция очень высока.

Кроме производителей окон из другого материала, например из дерева, алюминия или фибerglass-композита, за внимание потенциального клиента борются и предприятия, которые занимаются ремонтом окон.

Действуя в этом информационном поле, участники рынка совместно продвигают идею, что какие-то нужды потенциального Клиента можно удовлетворить путем манипуляций с окнами.

А что, это можно делать как-то иначе?

Если немного подумать над потребительскими качествами конструкций из пластика и окон вообще, то возможности изоляции от внешней среды, освещения помещения и наблюдения изнутри можно добиться и путем установки камер наружного наблюдения и качественных видеомониторов внутри помещения.

Каким бы абсурдным сегодня не казался этот способ удовлетворения потребности, в мире может быть создана ситуация, когда такой способ будет оправданным и интересным своей целевой аудитории.

А потому установщики пластиковых окон, соревнуясь за интерес потребителя, вкладывают в продвижение услуг все большие рекламные бюджеты, тем самым делая свой способ удовлетворения потребностей на рынке более заметным среди всех остальных.

Каждый день рынок рождает все больше и больше способов удовлетворения одной и той же нужды, потребностей. Из-за этого каждый конкретный способ становится менее заметным для потенциального потребителя.

Чем полезна синергия конкурентных действий сегодня?

Проблема заметности предложения на рынке приобретает все большее и большее значение после 2006 года.

До 2006 года главной считалась точка зрения, что только эксклюзивный продукт, Уникальное Торговое Предложение (УТП) дает непреодолимое конкурентное преимущество, и продвигать подобное предложение легче и дешевле всего.

А что изменилось в 2006 году такого, что дает возможность говорить о смене этой простой и очевидной, на первый взгляд, концепции?

Социальные сети и сетевой способ обмена информацией в 2006 году предоставили возможность каждому человеку и любой социальной группе стать источником информации, а также сделали эту информацию, примерно к 2010 году, очень прозрачной, доступной и открытой. Развитие онлайн переводчиков, встроенных в интернет-браузеры, также сыграло в этом немалую роль.

Почему продвигать новые продукты на рынок становится все сложнее и сложнее?

Все дело в огромном объеме полезной и бесполезной информации, которая окружает человека.

Для того, чтобы не воспринимать большой объем ненужной информации, человеческий ум обладает механизмом классификации, который позволяет составить общее представление о ранее запомненном образе по отдельным деталям, порой незначительным.

Большой объем информации, который обрушился на каждого отдельного человека, чаще всего представляет собой рекламу, от воздействия которой вынужден защищаться интеллект среднестатистического потребителя.

Механизм классификации успевает воспринять очень небольшое количество деталей до того, как относит тот или иной образ к какому-то похожему, запечатленному в памяти ранее.

В этот момент процесс восприятия информации останавливается.

Так механизм классификации защищает ум не только от бесполезной, но и от полезной информации.

Из-за этого разные и порой не очень похожие способы удовлетворения потребности классифицируются как одно и то же.

Поэтому продвигать на рынок что-то новое, уникальное становится с каждым годом все сложнее и сложнее.

Действие этих факторов привело к тому, что конкуренция обострилась, а порог входа для продвижения нового продукта на рынок поднимается с каждым годом все выше и выше.

Почему УТП теперь живет очень недолго?

Как бы парадоксально это ни выглядело, но сегодня получается, что продвигать продукт, похожий на предложения конкурентов, на разогретом рынке легче, чем пытаться вывести на него настоящее УТП.

Да и живет сегодня реальное УТП очень и очень недолго.

Срок жизни УТП очень снизился потому, что для анализа УТП конкурента есть очень много возможностей, а потому понять, какой принцип лежит в основе уникальности можно очень быстро.

Для этого совсем необязательно заниматься промышленным шпионажем или покупать осведомленного сотрудника конкурента.

Можно проанализировать большой объем косвенной информации и прийти к точным выводам.

Остальное – дело техники. Открытость информационного пространства и развитие технологий неумолимо снижает время жизни УТП.

Скорость копирования интересных УТП возросла многократно.

А потому не стоит пытаться избавляться от конкурентов. Их действия лучше использовать.

Как использовать действия конкурентов?

Очевидно, что для продвижения похожего продукта вместе с коллегами по рынку, для последовательного занятия все большего объема локальных сегментов необходимо меньше усилий.

Надо только найти область развития или точку роста, которая может давать постоянное конкурентное преимущество.

Необходимо быть очень сильным, чтобы чувствовать себя уверенным среди сильных и равных.

А где лежит область развития, которая может давать явное или неявное преимущество?

Как легче всего добиться явных конкурентных преимуществ?

На мой взгляд, это преимущество лежит в сфере управленческих технологий и увеличения производительности умственного труда, который становится все более и более коллективным.

По аналогии с обретением преимуществ в сфере производительности физического труда, таким же образом в начале двадцатого века с появлением автомобиля и трактора мир начал переход из сельскохозяйственной эры в эру крупного промышленного производства и массовых продуктов, рассчитанных на "среднего" потребителя.

В те годы появление автомобиля и трактора волшебным образом полностью изменило образ жизни, работы и образования человечества буквально в течение первых нескольких десятков лет XX века.

Сегодня наша жизнь меняется столь же стремительно и неумолимо.

Информационная эра приходит на смену эре крупного промышленного производства.

Какие изменения ждут нас в недалеком будущем?

Информационная эра и открывающиеся с ее приходом возможности неуклонно стирают границы между городами, государствами, сложившимися этническими и социальными группами.

Каждый человек сегодня имеет возможность быть услышанным обществом, стать создателем нового товара или услуги, прародителем того или иного способа удовлетворения потребности.

Да. Сегодня информационная конкуренция растет, и о том, чтобы стать единственным участником какого-нибудь вновь созданного рынка надо забыть.

Конкуренция будет возрастать и дальше, и в этом новом мире необходимо научиться выживать и процветать.

А потому своих конкурентов надо любить, холить и лелеять. Хотя эта позиция может подходить лишь для сильного предпринимателя, уверенного участника рынка, способного справиться с любыми вызовами и изменениями, уверенного в своих конкурентных преимуществах.

В чем будут заключаться конкурентные преимущества ближайшего будущего?

Главные конкурентные преимущества ближайшего будущего будут создаваться на основе более высокой производительности умственного труда.

Более высокая производительность умственного труда заключается:

1. В более высокой скорости реакции на изменения.
2. Разделении умственного труда на простейшие составляющие с целью дальнейшей интеграции в единый технологический процесс.
3. Стандартизации наиболее эффективных приемов и действий для достижения результатов.
4. Ускоренном обучении и тренировке каждого участника процесса для совершенствования навыков применения стандартных приемов.

Эта схема в промышленном производстве и организации эффективного физического труда не нова.

Основоположник научного менеджмента Ф. У. Тейлор сделал очень многое для того, чтобы физический труд стал эффективным, производительным и малозатратным.

Сегодня умственный труд все больше и больше заменяет физический, и нам придется сделать нечто похожее в сфере умственного труда.

Этот путь является сегодня одним из самых простых путей для выживания и процветания на конкурентных рынках.

Двигаясь по этому пути, жизненно необходимо учитывать то, что в информационную эру рынок становится очень прозрачным.

Прошли времена, когда для того, чтобы жизнь удалась, надо было нанять десяток ярких обманщиков, которые обладали бы самобытным даром убеждения и влияния на людей.

Эволюция продаж. От потоков лжи к реальным свойствам Продукта

Человеческая психика устроена так, что люди, говоря об одном и том же, имеют ввиду разные вещи.

Так происходит потому, что в любом языке значительно меньше слов, чем образов-картинок, которые возникают в воображении в тот момент, когда эти слова звучат.

В результате слово "телевизор", как и многие другие слова, в воображении продавца и покупателя вызывает разные визуальные образы.

Если я закрываю глаза, и произношу слово "телевизор", то в моем воображении всплывает старенькая черно-белая "Березка" с полированными боками и темной полосой внизу слева на белом обрамлении экрана.

Ручка переключателя каналов постоянно ломалась, а потому рядом с пенечком, на который она должна была одеваться, лежали бронзовые плоскогубцы, которые временно заменяли ее на протяжении долгих лет.

Радиорынков тогда тоже не было и приобрести запасную ручку не было никакой возможности.

Закройте глаза и произнесите слово "телевизор". Уверен, что образ, который был вызван в Вашем воображении, будет отличаться от моего.

При произнесении одних и тех же слов в воображении продавца и покупателя тоже возникают образы.

Эти образы могут очень сильно отличаться.

Продавец и Покупатель воспринимают одни и те же слова по-разному

После покупки, в ходе пользования, у Покупателя появляется реалистичное представление о продукте и потребительских качествах.

Как результат, может возникнуть явное или неявное недовольство.

Это недовольство в виде негативных отзывов и впечатлений мгновенно распространяется по сети, потому что современные поисковые машины чаще всего показывают пользователям ту информацию, которую дольше смотрят другие пользователи.

Люди смотрят отзывы, и дольше рассматривают именно негативные, считая позитивные платным пиаром.

Негативные отзывы распределяют ресурсы в пользу конкурентов

В результате потенциальные клиенты, привлеченные к товару или услуге как результат вложения ресурсов одного участника рынка, отдадут свои предпочтения и деньги другому.

Так открытое информационное пространство вытесняет производителей товаров и услуг, не заботящихся о качестве своего Продукта.

Каковы современные критерии качества?

Единственным критерием качества клиентоориентированной компании является чувство удовлетворения покупкой, которое возникает у Клиента в результате пользования Продуктом организации.

Все остальное не имеет никакого значения.

А потому конкурентоспособная организация больше не может себе позволить образное живописание потребительских качеств и свойств, которые на самом деле отсутствуют.

Время «Кудесников продаж», которым выдавали телефон, план продаж и позволяли действовать по своей инициативе, безвозвратно прошло.

Для того, чтобы Покупатель остался довольным, он должен купить то, что ему продают.

Для этого надо организовать процесс продаж так, чтобы во время переговоров в воображении Покупателей возникали точные образы Продукта и его потребительских свойств.

Чтобы продавцы могли передавать эти образы во всех тонкостях и нюансах, необходимо, чтобы эти образы возникли и были синхронизированы сначала в воображении всех продавцов и всех остальных сотрудников организации.

Так хорошо организованные и управляемые продажи буквально за несколько последних лет перешли от ярких и соблазнительных потоков лжи к технологично выстроенным образам реальных продуктов.

На практике задачи выстраивания реальных образов решаются при помощи упорядочивания Дизайна коммуникаций организации. С помощью создания и управления Дизайном коммуникаций можно добиться конкурентного преимущества быстрее и дешевле всего.

Дизайн коммуникаций, наряду с другими составными частями, является частью бренда организации или продукта.

О дизайне коммуникаций Вы можете узнать немного позже, а сейчас немного поговорим о том, что является главным ресурсом современного рынка.

Главный ресурс конкурентного рынка

В этой главе говорится о том, что Бренд является инструментом монополизации и главным ресурсом конкурентного рынка.

Если конкуренция на рынке отсутствует, то этот сегмент рынка для его единственного оператора является монопольным.

По сути своей, бренд является главным ресурсом конкурентного рынка потому, что представляет собой инструмент монополизации сегмента рынка.

Обладая эксклюзивным правом на бренд, мы становимся монопольным участником рынка товаров и услуг, которые им защищены.

Как работает Бренд?

Предприниматель, использующий бренд, получает мощный инструмент для отстройки от конкурентов.

Например: известный бренд и связанные с ним патенты компании Apple, которая на днях выиграла патентный иск на 1 миллиард долларов против своего главного конкурента в сегменте производства смартфонов – корпорации Samsung, позволили Apple стать практически монопольным распространителем смартфонов на территории США.

Считается, что для того, чтобы бренд стал известным, мало вложить в него очень-очень много денег.

Как показывает опыт, одних финансовых вливаний может оказаться недостаточно.

Бренд должен нести послание, с которым хотели бы ассоциироваться большое число людей.

При этом не стоит забывать, что продукт должен еще и обладать потребительской ценностью и быть самодостаточным.

В качестве иллюстрации этого свойства можно привести примеры вирусных продуктов, например iPhone или Twitter.

Самодостаточность как свойство продукта раскрывается только в процессе пользования, а потому сделать известным бренд совсем без затрат не получится, хотя в каждом случае размер вложений будет различным.

От чего зависит объем вложений в узнаваемость бренда?

Объем вложений будет зависеть от совокупного маркетингового бюджета конкурентов в сегменте, который следует за нынешним лидером, и свойства продукта вызывать желание обладателя поведать о нем своему ближайшему окружению, то есть способности занимать и расширять сегмент рынка.

В качестве примера такого продукта можно опять привести iPhone.

Достаточное количество приверженцев этого гаджета можно найти практически в любой поло-возрастной группе.

Лично я купил iPhone после того, как мне его дал подержать приятель со словами: "Прикольная штука, но пользоваться им как телефоном сложно, слишком большой".

Сегодня размеры смартфонов увеличились настолько, что айфон кажется очень маленьким.

Если у нас есть такой продукт, то для вывода его на рынок надо сделать достаточно для того, чтобы он стал заметным на рынке и им начало пользоваться достаточное число людей для того, чтобы вызвать «эффект вирусного распространения», как произошло в случае со мной и моим приятелем.

Достижению этого результата мешает совокупный маркетинговый бюджет конкурентов, образующий своеобразный барьер для вывода нового продукта на рынок.

Например в год, когда айфон начал свое победоносное распространение, интернет пестрил насмешливыми отзывами о том, что айфон мало чем отличается от кирпича потому, что на него нельзя закачать рингтоны и пересылать полученные смс-ки.



Для того, чтобы пробить этот барьер, можно использовать принцип концентрации бюджета, подробнее об этом будет говориться ниже, в главе:

Основные принципы для создания конкурентного преимущества

Суть этого принципа состоит в том, что весь маркетинговый бюджет концентрируется на одном продукте из продуктовой линейки.

Получается своеобразный «точечный прокол», который впоследствии расширяется за счет вирусных свойств самого Продукта.

Очевидно, что бренд не может стать узнаваемым мгновенно, любому бренду, даже самому замечательному и хорошо узнаваемому, нужно какое-то время для того, чтобы занять свое место в сознании Целевой Аудитории.

В этот переходный период процесс продвижения надо поддерживать внешними или внутренними ресурсами.

Затраты будут тем меньше, чем более эффективно будет построен сам процесс улучшения узнаваемости бренда, насколько эффективно мы можем донести до ЦА сообщения о конкурентных преимуществах.

Как достичь конкурентного преимущества

Очень просто стратегию создания конкурентных преимуществ, на мой взгляд, иллюстрирует анекдот:

Одним прекрасным летним днем два туриста загорали на солнечной полянке.

Внезапно из леса выскочил голодный медведь и понесся к ним огромными скачками.

Первый турист вскочил и начал убегать от медведя. Второй принялся обувать кроссовки.

Что ты делаешь? – закричал первый... Медведь все равно бегаёт быстрее!!!!

А мне не надо обгонять медведя... Мне достаточно обогнать тебя. Спокойно ответил второй.

Таким образом, задачу создания конкурентных преимуществ можно разделить на две подзадачи:

– Делать что-то быстрее, качественнее и дешевле коллег по рынку.

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.