

СТРЕМЛЕНИЕ К ПОНИМАНИЮ

СТРАТЕГИЯ ИЗУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОВ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ВАШЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РЫНКУ

Дмитрий Ермаков

Мы живем в сверхкоммуникативном обществе. Ежедневно на каждого человека обрушиваются тонны разной информации – телевидение, радио, газеты, журналы, Интернет, листовки, плакаты, письма, вывески, объявления, общественный транспорт, растяжки, SMS-ки и т. д. В среднем в Европе житель города 50 000 раз в день контактирует с рекламной информацией. И ситуация будет только усугубляться. Уже появились компании, которые предлагают размещать рекламу на зеркалах в общественных местах. Счета за электричество и квартиру тоже встали на скользкий путь информационно-рекламного спама. К примеру, на моем последнем счете за электричество можно увидеть рекламу доставки суши, «качественных букетов на любой бюджет», услуг стоматолога и туристической компании со слоганом «15 лет в туризме!». Рекламы так много, что на лицевой стороне разместили воззвание: «Внимание, внутри счет за электроэнергию!!!» (при этом счет зачем-то сложен втрое).

А ведь когда-то было все совсем по-другому. Был дефицит, были нужны связи. Качество товара играло второстепенную роль, имело значение наличие. Должности ди-

ректора магазина и даже бригадира грузчиков в мебельном магазине не были блажными. Разве можно было раньше себе представить, что за покупку долгожданных «Жигулей» тебе еще перепадет комплект зимней резины в подарок? Но в XXI веке мы живем во времена диктатуры выбора. Это определяет все. Компании снижают цены, предлагают подарки и расширенную гарантию. Но виной всему не инстинктивное желание сделать своих клиентов еще более счастливыми, а коллеги по цеху, которые норовят увести покупателя из-под носа.

Хотя, на мой взгляд, уровень конкуренции в России не самый высокий. Дело даже не в сравнении количества компаний в том или ином сегменте в США, Европе и России. Дело в самом понимании конкуренции. Я убежден, что конкуренция – это не существительное, а глагол. Количество ваших конкурентов не имеет значения! Что лучше – 20 таких же конкурентов, как ты сам, или всего один, но такой, как «Билайн», Сбербанк, X5 Retail Group или еще какой-нибудь «монстр» (если только ты сам не X5)? Гораздо важнее то, что они предпринимают, – действия важны, **ДЕЙСТВИЯ!** А вот с этим у нас

напряг: 90% компаний, вместо того чтобы найти грамотное позиционирование, вместо искусственных рыночных атак и защитных мероприятий сваливаются в войну ценников, акций, бонусов. Как следствие, мы имеем десятки компаний-клонов без намека на отличия. Но призыва «Дифференцируйся – или умирай!» мы пока не замечаем.

Свежий пример. Совсем недавно я был в командировке в Екатеринбурге, и мне в руки попал местный рекламный журнал с достаточно приличным тиражом. Схема работы отработанная: тематические статьи и следом модули рекламодателей «по теме». На глаза попала статья про безопасность в ресторанах и реклама компаний, которые эту самую безопасность готовы обеспечить. Представьте себе целую журнальную полосу рекламы 10 компаний, предложения которых по смыслу и содержанию как две капли воды похожи друг на друга. Чем одна компания отличается от другой и, что самое важное, почему нужно купить именно у них – совершенно непонятно. Глазу не за что зацепиться, кроме фразы на макете одной из компаний: «скидка 10%» (правда, совершенно непонятно, на что и за что). Как потенциальный заказчик сможет вы-

брать кого-то из них? Для чего тратить деньги на размещение в таком «рекламном могильнике»? Откройте рекламные газеты или сайты и посмотрите на объявления туристических компаний, ресторанов, компаний по установке пластиковых окон, строительных или IT-компаний – 90% объявлений говорят абсолютно об одном и том же, только разными словами. Что сейчас рекламируют большинство банков? Правильно, процентные ставки по кредитам и вкладам – но почти у всех они одинаковые! Как выбрать? Вместо цифр и фактов реклама изобилует прилагательными. Это, кстати, тоже показатель.

Почему так происходит? Почему у нас коммерсанты доминируют над маркетологами? Почему мы игнорируем сигналы рынка? Почему конкуренты для нас враги, а не источник знаний и решений?

Маркетинг и первое лицо компании

Я считаю, что самая главная ошибка российского бизнеса – это игнорирование маркетинга первыми лицами компании. Я говорю не о рекламе и исследованиях (хотя и это тоже важно), а о маркетинговом мышлении. У нас развито и коммерческое, и производственное мышление, но только не маркетинговое. Мы вкладываем все силы и средства в производство, хотя произвести что-то уникальное не можем. Мы без усталости тренируем и набираем менеджеров по продажам, хотя они постоянно уходят к нашим конкурентам и, мягко говоря, не готовы умирать за нас. Зато отдел маркетинга низведен до уровня обслуживания продаж, печати новогодних поздравлений и размещения рекламы.

Те, кто считает это правильным, пусть попробуют ответить, что самое необходимое для осуществления продажи. Продавец? Совсем не обязательно. Товар? Но вы можете вообще его не производить, а размещать заказ на чужом производстве. Самое важное в продажах – наличие покупателя. Именно он платит деньги и приносит прибыль. А продавец вообще может отсутствовать. Сегодня достаточно форматов, где роль продавца сведена только к оформлению заказа или покупки – формат самообслуживания, интернет-магазины. Я не хочу сказать, что продавцы совсем не нужны, напротив. Но не они приносят доход, а клиенты. Хотя многие до сих пор уверены в обратном. «У меня сильный отдел продаж», – слышу я часто от знакомых. Но если твои продажи – заслуга только твоих продавцов, то у тебя рано или поздно будут проблемы.

Запомните: именно руководитель должен заниматься маркетингом. Как писал Дэвид Паккард – легендарный основатель компании Hewlett Packard, «маркетинг слишком важен, чтобы доверять его отделу маркетинга». Это не означает, что руководитель должен сам проводить исследования, размещать рекламу, придумывать название магазина или новой торговой марки. Нет, но он должен САМ, ЛИЧНО ДОСКОНАЛЬНО разбираться в том, что происходит на рынке. Какие компании, какую нишу занимают, кто является лидером на рынке, а кто второй или третьей компанией. Как совершать атаки на конкурентов и при каких обстоятельствах? Что воздействует на сознание и восприятие покупателя? Каковы потребительские мотивы и предпочтения? Он должен знать, какие инструменты продвижения наиболее эффективны. Он должен отвечать на вопросы: «почему у него покупают?», «почему у его конкурента покупают?», а не только и не столько – «как продать?» или «как произвести?». Руководитель всегда находится на вершине маркетинга компании, в конце концов, он принимает самые ответственные решения.



Дмитрий Ермаков

Консультант по маркетингу, автор блога www.ermakov-marketing.ru

Работает в сфере маркетинга с 2000 года. Занимал должности начальника отдела маркетинга ведущего нижегородского рекламного агентства, директора по маркетингу промышленных предприятий. С 2005 года проводит обучение и тренинги по маркетингу.

Компанией должны руководить люди с маркетинговым мышлением (не путать с образованием), которые постоянно держат фокус на рынке и на покупателях, которые понимают, кто им платит деньги на

самом деле и за что. Это самое важное – держать фокус рынка, тогда вы будете первыми чувствовать все колебания и предугадывать тенденции. Руководитель должен общаться с клиентами и простыми сотрудниками, он должен регулярно «ходить в народ». Иначе как узнать правду? От своих заместителей? А они ее знают? А говорят? Или они говорят вам то, что вы хотите от них услышать?

Полагаться на мнение своих сотрудников крайне опасно. Каждый менеджер преследует личные цели. Для него компания – это ресурс карьерного роста и собственного благосостояния. Это правда жизни, но часто топ-менеджмент компании вынужден изображать кипучую деятельность, чтобы оправдать свое высокооплачиваемое существование. Поэтому многие предприятия сотрясают частые изменения, появляются новые проекты, революционные решения. А как руководителю понять, какое предложение нужно реализовывать, а какое нет? Если нет своего собственного ощущения пульса рынка, количество бестолковых решений будет очень высоко.

Вот пример того, как неправильное понимание рынка влияет на работу компании. В Нижегородской области есть завод, который занимается производством станков для металлообработки. Большая часть станков поставляется из-за рубежа (Тайвань) и оснащается для нужд клиентов уже здесь, в России. Между тем компания упорно позиционирует себя в качестве российского производителя, при этом выбрав для себя английское ничего нам не говорящее название EXEN (сразу минус). Доля компании на рынке крайне незначитель-

на, но руководство все равно стремится к тому, чтобы получить самые «жирные» заказы крупнейших российских заводов на 300–500 млн рублей. Сил на тендеры и переговоры с такими клиентами уходит много. За право подписать договор компании приходилось бороться с самыми сильными конкурентами – японцами, американцами, итальянцами, немцами (все хотели получить такие заказы). Естественно, что компания не могла с ними тягаться на равных в открытой борьбе, но отчаянно пыталась. Одновременно с этим на рынок стали активно выходить китайские, корейские и тайваньские производители, которые не блистали такой надежностью, как японцы или европейцы, но были на 50% их дешевле. В результате сложилась ситуация, при которой крупные компании не хотели рисковать и отдавать бюджет в 300 миллионов рублей неизвестному «российскому» производителю с английским названием. А небольшие предприятия не хотели покупать их станки, потому что они были слишком дорогими по сравнению с китайскими и тайваньскими предложениями. Компания не могла найти своего клиента, понять, что ему нужно, и почти все время была «в молоко».

Как понимать рынок?

Понимать рынок нужно учиться, а в России этого не любят. Это не мое наблюдение. Один из самых читаемых и авторитетных маркетологов мира Джек Траут в интервью российским СМИ поделился своим наблюдением о том, что же отличает китайских и российских бизнесменов. Траут отмечает в качестве локомотива стремительно развития китайцев как бизнес-

менов такие личные качества, как открытость всему новому, стремление учиться и перенимать опыт. Они впитывают все, как губки. В то время как у российских коллег эти качества, по его мнению, практически отсутствуют. Мы закрыты, не готовы учиться, для нас спросить совета или помощи – это проявление слабости, для них – проявление уважения и здравого смысла. Мы, к сожалению, все еще страна изобретателей велосипедов.

Именно Траут постоянно говорит о том, что все маркетинговые войны происходят в голове покупателя. А покупатель, принимая решение о покупке, склонен рассматривать не только наше предложение. Именно поэтому мы должны четко понимать, какую рыночную позицию на данный момент занимаем и каково наше окружение, куда мы стремимся. Задача изучения конкурентов может быть множеством. Когда компания открывается, она должна определиться с позиционированием. Конечно, можно обойтись и без анализа конкурентов, но тогда вы получите то, что я описал в примере с журналом. Невозможно готовить нормальную атаку на рынок без учета предпочтений покупателей и роли конкурентов. Если на рынке есть явный лидер (в восприятии покупателя, а не в исследованиях) и вы хотите его подвинуть, посчитайте, сколько он тратит на свое продвижение сейчас или потратил ранее, для того чтобы стать лидером – вы должны потратить не менее, а лучше-то в несколько раз больше, чтобы решить свою задачу и опередить его. Кстати, некоторые компании атакуют сами себя, чтобы не допустить конкурента до своего сегмента. После выпуска своего первого

плеера компания Sony в течение 5 лет выпустила на рынок около 80 его модификаций. Позиция компании проста: лучше наши старые модели будут конкурировать с нашими новыми, чем с моделями других компаний. Они всегда на шаг впереди рынка, и конкуренты не могут толком сконцентрировать свою атаку, потому что Sony уже сделала что-то новое (этой компании нужна конкурентная разведка, чтобы контролировать развитие конкурентов).

Так же невозможно нормально защищать свои позиции, не понимая потенциала и возможностей своих конкурентов. Один из самых ярких примеров – компания Big вышла на рынок с новым продуктом – одноразовые бритвенные станки. Gillette, быстро сориентировавшись, выпустил на рынок свою марку и благодаря своей рыночной силе прибрал к рукам новый сегмент рынка.

Эффективные решения

Есть ряд советов, которыми вы можете воспользоваться для эффективного решения подобных задач.

Никогда не ограничивайтесь простым мониторингом открытых источников информации. Как показывает практика, этого недостаточно. Информация с сайта конкурента, исследования, которые можно просто скачать в Интернете, статьи об успехах компании в глянцевых журналах – лишь 10% всей этой информации будут действительно полезны. А время на постоянный мониторинг уходит много.

Да, мы обязаны следить за рекламной активностью своих конкурентов и собирать их печатную, радио- и телевизионную рекламу,

но это взгляд в прошлое. Все уже произошло – реклама запущена, договоры с дилерами подписаны, акция в самом разгаре. И если ваша компания не может быстро подстраиваться под ситуацию, для вас эта информация представляет статистический интерес. Я лично всегда стремился узнать планы конкурентов. Как? Например, работая в одной крупной компании, я лично встречался с моими коллегами из компаний-конкурентов и договаривался с ними о честном обмене информацией. Естественно, что это я согласовал со своим боссом. В результате я имел информацию от всех, а каждый из них только от меня. Это была жертва, но она себя оправдывала. Конечно, я не верил слепо и проверял данные, но на 70% они были достоверны. Кто из вас может похвастаться, что обладал данными по объему продаж за весь год своих конкурентов?

Когда меня стали приглашать в разные компании для решения маркетинговых задач, я уже действовал по-другому. Несколько раз я со своими клиентами предпринимал ложный набор персонала либо искал резюме бывших сотрудников компаний-конкурентов и приглашал на интервью. Любой человек иногда очень болтлив и выдаст любые тайны в надежде получить высокооплачиваемую работу. Мы этим умело пользовались. Конечно, нужный вопрос в лоб не задашь, но в контексте разговора мы всегда узнавали о планах или изменениях в работе компании-конкурента.

Важный момент – это частота мониторинга конкурентов. Тут каждый решает для себя сам, исходя из особенностей своего рынка. Но я могу сказать только одно: де-

лайте это регулярно. Если вы провели исследование один раз, это еще ничего не значит. Только в динамике можно судить об изменениях на рынке. Когда я работал на заводе по производству ТНП, мы ежегодно проводили исследование продаж розницы в городах-миллионниках на предмет изучения представленности конкурентов, ценовой политики, выкладки, упаковки и т. д. Это было недешево, но вовремя дало нам информацию об изменениях на рынке – мы вовремя разглядели начало экспансии «дешевого Китая» и стремления крупных оптовых игроков обзавестись своими марками на этом рынке. В результате наша компания предприняла ряд мер, наиболее удачной из которых было решение о расширении профессиональной линейки для сегмента NoReCa, выделении этого направления в самостоятельное. И управленческое решение было основано в том числе и на понимании рынка.

Очень часто в моей практике компании стараются выявлять конкурентные предпочтения потребителей. В ход идут, как правило, анкеты с вопросами типа: «Как часто вы покупаете майонез? Какого объема? В какой упаковке? Какого производителя?». В целом, это важная информация. У меня вызывает сомнения правдоподобность этой информации. Я не рекомендую спрашивать людей без привязки к конкретной покупке. Во-первых, люди очень часто говорят неправду. Мало кто признается, что покупает дешевый майонез, потому что нет денег. Очень давно компания DuPont раскошелилась на специальное исследование. Они более 10 000 человек перед супермаркетами задали вопрос: «Что вы

ЕСЛИ ТВОИ ПРОДАЖИ – ЗАСЛУГА
ТОЛЬКО ТВОИХ ПРОДАВЦОВ, ТО У ТЕБЯ
РАНО ИЛИ ПОЗДНО БУДУТ ПРОБЛЕМЫ.

собираетесь купить? Продукты каких именно марок, производителей?». И после выхода из супермаркета они сравнивали реальные покупки с тем, что люди говорили перед входом. 7 из 10 человек купили не то, что планировали! Поэтому для меня было проще делать анкетирование на основе реальной покупки. Купил человек майонез, и ты уже выясняешь, почему этот, по этой цене, в такой упаковке и так далее. Тут человек анализирует свои реальные действия, а не стремится казаться лучше, чем он есть. Понятно, что это тоже ничего не гарантирует, но степень достоверности гораздо выше.

Второй момент – кто проводит исследование? Как правило, для этого нанимают специальные компании. Я работал в такой, поэтому «всю кухню» знаю! Для меня самая большая проблема была такая – проконтролировать тех, кто собирает анкеты. Чаще всего это студенты, и платят им за каждую анкету. Соблазн самому посидеть и заполнить все анкеты разными ручками, коверкая почерк, был всегда велик. Мы многое придумывали, чтобы получить реальные данные, но не все исследовательские компании так поступали и поступают сейчас. Поэтому работайте с профессионалами, которые занимаются только исследованиями – им дорога репутация. И еще, если хотите честные данные – заказывайте анкетирование с видеофиксацией – это

редкая услуга, но зато вы будете уверены.

Та же картина складывается и с фокус-группами. Однажды я участвовал в выездном трехдневном семинаре. В конце третьего дня у нас была затронута тема маркетинга. Организаторы решили совместить приятное с полезным и предложили показать нам, что такое фокус-группа. Тут же из числа участников сколотили группу добровольцев, посадили кружком, поставили камеру и стали задавать вопросы. Зрители смотрели за происходящим со своих мест, а заказчик исследования с помощью метода фокус-группы и не предполагал, что их исполнитель решил таким образом сэкономить. Те, кто что-то понимает в исследованиях, подтвердят: такая фокус-группа проводилась со всеми возможными нарушениями.

Я не пытаюсь дискредитировать целую отрасль маркетинговых исследований. Даже если ваши данные будут собраны по всем правилам, все равно при принятии своих решений вы должны руководствоваться своим здравым смыслом, чутьем (желательно маркетинговым). Исследования – это всего лишь данные, которые вы вправе по-разному трактовать и по-разному к ним относиться.

Еще один известный пример – деятельность компании Хегох. Перед запуском в продажу своих первых копировальных аппаратов они провели исследование, кото-

рое однозначно показало, что их копировальные машины никто покупать не будет. Они решили проигнорировать сей факт и заполучили целый рынок. Зато здравый смысл им изменил, когда они решили выйти на американский компьютерный рынок.

И еще немного о конкуренции. Как говорит другой всемирно известный маркетолог Джей Конрад Левинсон, с конкурентами надо дружить. Дружить или нет, каждый решает сам, но вот то, что их можно использовать и с ними можно сотрудничать, это точно. Конкуренты могут быть очень вам полезны. Я знаю пример, когда два продовольственных магазина договорились между собой о совместных закупках. Каждый работал под своим юридическим лицом, но договаривались с поставщиками как 1 общий покупатель (сократив затраты на рекламу).

Другой пример. После одного из семинаров для ретейлеров, на котором я выступал, к нам подошла хозяйка небольшого продуктового магазина и пожаловалась на то, что рядом с ней открылась «Пятерочка». Естественно, покупатели пошли туда. Вопрос ее звучал так: «Что можно сделать с «Пятерочкой»?». В открытом сражении шансов нет никаких. Что делать тогда, закрываться? Нет! «Пятерочка» образует поток, так используйте его, смените профиль и ловите покупателей – так сказать, «сядьте на их поток».

Мир меняется, и мы тоже должны меняться. Земля не плоская, звезды и Солнце не вращаются вокруг нас, и ваша компания, скорее всего, не единственная, куда люди могут отнести свои деньги. Работа по изучению конкурентов не блажь, а потребность.