

## КОНКУРЕНТЫ, КОНКУРЕНТЫ И ПОКУПАТЕЛИ – ТРИ СТОРОНЫ ОДНОЙ МЕДАЛИ

*- У нас - сказала Алиса, с трудом переводя дух - когда долго бежишь со всех ног, непременно попадешь в другое место.*

*- Какая медлительная страна! - сказала Королева - Ну а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте!*

*Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!*  
*Льюис Кэррол. Алиса в Зазеркалье*

Жизнь диктует свои законы – промедление в бизнесе сегодня подобно проигрышу. Что бы оставаться на месте, нужно бежать все быстрее. Что бы обогнать конкурентов, нужно бежать быстрее них. Но вопрос в том, что одни бегут, а другие не торопятся: «А у нас нет конкурентов!». Честное слово – бывает, что прямо так и говорят. Отвечаем: не расстраивайтесь. Скоро появятся.

Экономический рост подстегивает желание людей тратить больше, что и приводит к быстрому росту торговых центров и сетевых магазинов не только в мегаполисах, но и в других городах России. С развитием информационных технологий понятие пространства и времени перестает быть преградой для развития. Поэтому торговые сети могут значительно легче и быстрее, чем раньше, открывать филиалы в городах, что приводит к значительному увеличению конкуренции. Банальные по своей сути, но очень яркие по впечатлениям действия конкурентов и покупателей влияют на наш бизнес. (О, если бы действия только их одних. Ведь есть еще поставщики, законы, законодательства, акцизные марки, арендная плата и прочие бодрящие государственные и федеральные мероприятия. Но их пока оставим в стороне.) Взглянем на них.

### а) Конкуренты

Вопрос о приходе конкурентов (причем, что характерно, настроенных весьма серьезно) «Придут или нет?» не стоит. Вопрос стоит «Когда придут? Сегодня? Или все же завтра?»

Конкуренция на рынке через короткое время достигнет такого предела, когда традиционные формы работы и обслуживания покупателей не смогут обеспечить преимущество. Уже никого не удивляет наличие дисконтных карт и программ лояльности – скорее, это оказывается само собой разумеющимся и больше не рассматривается как «отрыв от конкурентов». Без этого просто уже нельзя, и речь не идет о том, насколько это удерживает покупателей. Не удерживает, не волнуйтесь. Если есть сомнения, проведем небольшой опрос: сколько дисконтных карточек у Вас в кошельке? Не помните всех? А карточка магазина «Продукты за углом» у Вас есть? Тоже не помните? Вроде где-то была...

Карточки, акции и фирменные пакеты – это все ДОЛЖНО быть. Теперь это просто необходимый атрибут торговли – такой же как вывеска, витрина, ценник, продавец... Дело не в законодательстве, а в том, что этого ждет покупатель, хотя (парадокс) на его лояльность к магазину это не влияет. Все эти вещи не для привлечения покупателя и не для повышения его лояльности. А для того, что бы не потерять эту лояльность (ну, как минимум, просто нормальное отношение к магазину). С одной стороны, не привлекает и не удерживает, с другой стороны – а вы попробуйте это убрать. Немыслимо – звучит так же, как предложение в качестве бесчеловечного эксперимента убрать на время вывеску с фасада.

С одной стороны, без этого нельзя и такие программы и акции увеличивают барьер для входа новых конкурентов, с другой стороны, это снижает прибыльность бизнеса.

Сверхприбылей больше нет, рентабельность оставляет желать лучшего. Что же делать? Возникает необходимость снижать издержки. Снижение издержек может стать тем самым конкурентным преимуществом, которое и позволит на какое-то время оторваться от конкурентов.

Один из путей снижения издержек – это оптимизация ассортимента. Перестать закупать то, что не покупают, избавиться от излишков, распродать неликвиды и наконец начать закупать то, что нужно покупателям. А не то, что предлагает поставщик. Мы купили эту партию тапочек потому, что она будет хорошо продаваться или потому что нам предложили ее по выгодной цене? Если ответ «потому что цена была уж больно хороша» - тогда вам хорошо знакомо понятие неликвид. Неликвид – это издержки. Большие издержки – это проигрыш.

Как узнать, что будет хорошо продаваться? Изучайте покупателя. Изучайте его вкусы и запросы. Причем учтите, что последние имеют тенденцию быстро меняться. Но к покупателю и к его запросам мы еще вернемся чуть ниже.

Другой путь опережения конкурентов – уход в специализацию. Изучите конкурентов. Если перед вами конкурент с широким ассортиментом, то скорее всего у него не будет возможность сделать какое-то особое предложение по одной группе товаров, а будет всего понемногу. А вы можете выбрать специализацию – например, торговать только тортами и конфетами, или только чаем, или только джинсами. Да, сверхмагазином, может, вы и не станете. Зато не разоритесь - у вас будет такой ассортимент, который конкурент не сможет у себя поддерживать.

### б) Непрямые конкуренты

Учитывая действия конкурентов, необходимо так же помнить и о том, что не только наши прямые конкуренты могут нанести нам удар. Это было бы слишком просто. Мы иногда склонны винить в падении объема продаж прямых соперников по рынку, а реальная опасность грозит нам вовсе не от них.

*«...Мебельщики не конкурируют друг с другом, они конкурируют с автомобильными компаниями, туристическими бюро, продуктовыми сетями. Главная задача производителя мебели – убедить человека обустроить свой дом, а не тратить деньги на развлечения...» (руководитель Икеа в России Питер Парма).*

Да. У производителя мебели альтернативными конкурентами могут являться не только другие фабрики мебели, но и туристические бюро, и автосалоны и магазины меховых изделий и даже ювелирные салоны – покупатель может решить потратить деньги не на новый диван и гостиную, а на поездку в Турцию или покупку шубы для жены. И еще неизвестно, кто победит.

### ВРЕЗКА:

#### ЗА КОГО ВОЮЮТ КОСВЕННЫЕ КОНКУРЕНТЫ

Испытывает давление конкуренции	За что идет борьба	С чьей стороны возможна конкуренция
Мебель	за клиента, решающего, куда потратить накопления	Турпоездка, автомобиль, компьютер
Бытовая техника и электроника	за клиента, который хочет улучшить условия жизни	Ремонт квартиры, мебель
Ювелирные изделия и украшения	За клиента, выбирающего статус, имидж	Сотовые телефоны
Компьютерные игры	за время клиента, которое он готов потратить на другие развлечения	Кинотеатры, интернет-игры, игровые автоматы
Энциклопедии и справочная литература	за клиента, потребляющего справочную информацию	Поисковые системы в Интернете
Магазины-дискаунтеры	за клиента, для которого главным критерием покупки является низкая цена	Оптовые и стихийные рынки
Хлеб и макаронные изделия	За клиента, ведущего здоровый образ жизни	Фитнесс-клубы и различные диеты
Мороженое	за клиента, страдающего от жары	Прохладительные напитки, замороженные соки
Кинотеатры	За клиента, желающего посмотреть новые фильмы и провести время	фильмы на DVD, кабельное телевидение
Автомобили	За клиента, делающего вложения в имущество	Строительные и отделочные материалы, дачные коммуникации
Рестораны и кафе	За клиента, желающего весело провести время и отдохнуть	боулинги, картинги, бильярдные, игровые автоматы, кинотеатры
Железнодорожные перевозки	на коротких маршрутах за клиента со средним доходом	Авиaperезовки и личный автотранспорт
Туристическая поездка	За молодого клиента, строящего себе карьеру и много работающего	Дополнительное образование

*по материалам статьи Е. Карасюка, «Непрямая угроза», Секрет Фирмы, № 24 (159)*

Для магазина, торгующей электроникой и бытовой техникой, должно являться тревожным сигналом сообщение о том, что за чертой города собирается открываться крупный торговый центр, ориентированный на семейную покупку и предлагающий широкий ассортимент товаров

для дома и сада. Кажется, чего беспокоиться? Ведь там не будут продаваться компьютеры и бытовая техника. Но куда люди понесут свои деньги? Что они выберут – покупку компьютера домой или газонокосилку? Это сигнал к тому, что бы скорректировать ассортимент и товарные запасы, и вовремя подать мысль в отдел маркетинга о том, что надо стимулировать спрос на домашние компьютеры, а затем подготовить и провести переговоры с поставщиками об увеличении средств на рекламу цифровых фотоаппаратов и домашних принтеров. Они ведь тоже хотят зарабатывать, правда?

### в) Покупатели

Хорошо ли вы знаете своего покупателя? Считаете ли себя клиентоориентированной компанией? (99% руководителей разного уровня отвечают: «Да! Конечно! У нас и на сайте так написано. Клиентоориентированные». Но только процентов 20% руководителей могут тут же, сразу, не подглядывая в отчет отдела маркетинга, описать своего покупателя – его привычки, вкусы, семейное положение, заработок, кем работает, какая у него квартира, сколько детей, какая у него дача, куда он отдыхать ездит...). Клиентоориентированная компания не та, у которой на сайте это написано. А та, которая **знает** своего покупателя – все подробности его бытия. И соответственно, делает все для него – и ассортимент, и часы работы, и цены и акции. Вот в этом клиентоориентированность. А не в красивых лозунгах.

Итак, знать своего покупателя. Но они меняются. Год от года покупатель становится все более требовательным и сведущим в технических вопросах по качеству продукции. Ему уже недостаточно информации на ценнике, он хочет знать больше. И карточки тоже уже никого не удивляют. Распродажи – само собой разумеется. Но услуги еще пока остаются значительным преимуществом.

С ростом благосостояния у людей появляется желание больше внимания уделять здоровому питанию, возрастает спрос на услуги, которые может предложить магазин (например, чистка свежей рыбы или подгонка костюма по фигуре). Увеличение числа молодых пар без детей, которые откладывают рождение ребенка на более поздний срок, ведет к тому, что меняется потребность в форме продукта (быстрая еда, использование полуфабрикатов) и способе ее продаже (доставка товара на дом и заказ по Интернет-каналам) и так далее.

Но предлагать надо только те услуги, которые реально нужны покупателям – нет смысла в магазине для пенсионеров предлагать заказ продуктов по интернету. Бабушки интернетом не пользуются. Равно как и банкоматами.

ТЕНДЕНЦИЯ	К ЧЕМУ ВЕДЕТ	НОВЫЕ ЗАПРОСЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
Рост благосостояния населения	Повышенное внимание вопросам здоровья, комфорта, статуса и социального благополучия	Расширение ассортимента магазинов; услуги косметических салонов, парикмахерских; дополнительные услуги по фасовке, нарезке, чистке продуктов питания; услуги по индивидуализации заказов (подгонка по фигуре, специальная комплектация автомобилей, тюнинг и т.п.); дополнительные непрофильные услуги в магазине (чистка одежды, оплата сотовой связи, цветы, авиабилеты ит.п.)
Снижение роли семьи	Увеличение количества одиноких людей и семей без детей; повышение числа работающих матерей-одиночек.	Использование упаковки различных форматов; сервис по доставке продуктов; заказ по интернету; создание детских площадок и детских комнат; услуги по хозяйству и дому (няни, домработницы, домашние работы).
Изменение продолжительности и графика рабочего времени	Появление новых видов обслуживания, и как следствие - необходимость круглосуточного обслуживания	Открытие магазинов, более продолжительно работающих в вечернее время и круглосуточно; предприятия экспресс-обслуживания; интернет-торговля; магазины самообслуживания и супермаркеты, cash&carry.
Изменение	Увеличение количества	Наличие просторной и безопасной парковки;

транспортных потоков	людей, приезжающих за покупками на машине и в отдаленные районы. Большая мобильность людей, более частые поездки и командировки	Наличие хороших подъездных путей и систем навигации; преодоление далеких расстояний в поисках более выгодной покупки или целевой покупки; самостоятельный вывоз крупных вещей, что бы не тратиться на доставку; развитие формата самообслуживания и cash&carry\$ требования к ассортименту магазина – материалы для автолюбителей; требования к услугам и товарам для поездок (удобные формы небьющихся бутылок, одноразовые гигиенические салфетки, дорожные наборы, компактные средства связи т.п.)
Развитие IT-технологий	Новые формы торговли и коммуникаций (электронная почта, мобильная связь, sms и т.п.); Наличие у людей домашних компьютеров и подключения их к сети Интернет	Требование наличия Интернет-сайта с подробным содержанием и постоянным обновлением информации о компании; Интернет-торговля как обязательное предложение компании для удобства потребителей; Обслуживание с помощью электронных способов оплаты услуг – различных платежных систем, кредитных карт и т. д.
Увеличение информационных потоков	Увеличение количества информации, форм и скорости ее передачи	Наличие информации о товаре (место производства, состав, эксплуатация); требование к интернет-сайтам как к средству коммуникации с потребителем; требование более глубоких и грамотных консультаций продавцов; требование быстроты обслуживания за счет новых средств коммуникации (счета по электронной почте, интернет-заказы и т.п.)
Забота о повышении продолжительности жизни	Повышенное внимание к здоровью, повышение уровня жизни при выходе на пенсию, популяризация здорового образа жизни	Продажа экологически чистых продуктов; продажа продуктов без химических добавок и красителей, без консервантов, без генетически модифицированных компонентов; снижение содержания холестерина, жиров, соли, сахара и т.п. Повышенное содержание витаминов и полезных веществ (йод, кальций). Продажа диетического питания и БАД.
Рациональная трата свободного времени	Желание больше времени проводить вне дома, на природе	Продажа продуктов быстрого приготовления; Продажа готовой еды и полуфабрикатов; дополнительные непрофильные услуги в магазине (чистка одежды, оплата сотовой связи, цветы, авиабилеты и т.п.); Требования к магазину как к досуговому центру.

*Источник: Центр Исследований Российской Ассоциации Маркетинга, по материалам статьи «Стратегии развития мировых розничных сетей»*

**Держите руку на пульсе. Не расслабляйтесь, даже если у вас все хорошо. Конкуренты не дремлют, а покупатели становятся все требовательнее. И надо бежать все быстрее и быстрее.**

*Бузукова Е.А..*