# Как победить в конкурентной борьбе

Оглавление

[Ценовая конкуренция: что такое и как ей противостоять 1](#_Toc9059988)

[Приемы конкурентной борьбы, эффективные во время кризиса 12](#_Toc9059989)

[5 ловушек чужого успеха. Не попадитесь! 16](#_Toc9059990)

[Копирование успеха: «за» и «против» 18](#_Toc9059991)

[Как побеждать на новом растущем рынке 21](#_Toc9059992)

[Отстраиваемся от конкурентов: 14 способов отличиться 23](#_Toc9059993)

[Троллинг конкурентов: от билбордов до рэп-батлов 28](#_Toc9059994)

[Как перехитрить непобедимого конкурента 40](#_Toc9059995)

[Конкуренция не страшна по-настоящему современному бизнесу. И вот почему 50](#_Toc9059996)

[Не повторять ошибок: как и зачем следить за конкурентами 52](#_Toc9059997)

[Интеллект как орудие конкурентной борьбы 55](#_Toc9059998)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Ценовая конкуренция: что такое и как ей противостоять

16 января 2018

**Зачастую даже в рядом расположенных магазинах цены на одни и те же товары хоть и незначительно, но отличаются. Так проявляется борьба за покупателя, и называется это явление ценовая конкуренция. На современном насыщенном рынке такое соперничество возникает как среди крупных сетевых поставщиков товаров и услуг, так и между небольшими фирмами и даже находящимися рядом розничными магазинами. Конкуренция сдерживает цены на уровне, выгодном покупателю, и позволяет фирмам, применяя различные методы в борьбе за рынок, привлекать новых клиентов, а также увеличивать свою прибыль.**

**Вы узнаете:**

* Что такое ценовая конкуренция.
* Чем она отличается от неценовой.
* Какие методы и стратегии ценовой конкуренции различают.
* Что значит недобросовестная ценовая конкуренция. Как ей противостоять.

**Что такое ценовая конкуренция**

Ценовая конкуренция – вид соперничества в бизнесе, заключающийся в уменьшении цен на товары и услуги. При этом данный прием рыночной борьбы сопровождается выгодным для потребителя снижением показателя цена/качество, то есть за товар и услуги равнозначных кондиций покупатель начинает платить меньше, либо за те же деньги получает продукцию качеством выше. В результате, в зависимости от реакции конкурентов, для фирмы может наступить два варианта развития событий: уменьшение средней рентабельности или увеличение продаж за счет оттягивания на себя части потребителей. Первый сценарий влечет за собой падение инвестиционной привлекательности отрасли. Если же фирме в результате ценовой конкуренции удалось переманить к себе часть покупателей, то повышается прибыль.

Поведение соперников способно иметь различный характер. Ресурсы конкурента по снижению цены товара или услуги могут быть ограничены себестоимостью выпуска продукции, и необязательно у него будет достаточно средств, чтобы в конкурентной борьбе также уменьшать запрашиваемые за товар суммы. Одной из особенностей соперничества за покупателя является демпинг цен и в целом рынка – снижение цены на товары и услуги ниже себестоимости, как правило, при наличии внешнего источника финансирования, временно покрывающего убытки фирмы. Так как деятельность любой коммерческой компании направлена, прежде всего, на извлечение прибыли, то при демпинге она планирует окупить убытки в будущем, либо имеет стратегию, которая несмотря на сильный сброс цен позволяет уже сейчас получить конкурентные преимущества и выгоды, недоступные для других участников рынка.

Для фирмы ценовая конкуренция оправдана при соблюдении двух условий.

**Во-первых**, если стоимость для потребителя является ключевым фактором, определяющим его решение при выборе аналогичных предложений товаров и услуг.

**Во-вторых**, если фирма, начавшая конкурентную борьбу, в состоянии снизить цену на товар или услугу до такой степени, при которой соперники не смогут иметь положительную прибыль и начнут работать в убыток. Реализовать эту стратегию может компания, которая добилась максимального сокращения издержек, став лидером по себестоимости продукции. Минимальный уровень затрат позволяет фирме выйти на себестоимость товара, которая конкурентам уже невыгодна и будет приводить к убыткам.

Основные виды ценовой конкуренции:

1. **Прямая конкуренция**, сопровождающаяся масштабным оповещением о снижении цены.
2. **Скрытая конкуренция,** при которой на рынок выходит новый товар с лучшим качеством и свойствами (по сравнению с продукцией конкурентов), при этом его цена лишь немного выше.

**Ценовая и неценовая конкуренция: в чем разница**

**Ценовая конкуренция** – борьба за покупателя и дополнительную прибыль путем снижения издержек при производстве и установка конечных цен, при которых не изменяется ни ассортимент товара, ни его качество.

**Неценовая конкуренция** – вид борьбы между фирмами за счет технического превосходства, повышения уровня услуг, улучшения качества товара и его надежности, внедрения удобных методов оплаты, гарантий покупателям.

При неценовой конкуренции фирмы привлекают клиентов более выгодными потребительскими свойствами продукта для конкретных групп людей, улучшением сервиса и постпродажным обслуживанием, принципиальными усовершенствованиями и изменениями товара, масштабной или, наоборот, узконаправленной рекламой.

Раньше в экономике приоритетом для предприятий считалась ценовая конкуренция, но со второй половины XX века они все больше стали использовать вид рыночной борьбы, не связанный со снижением стоимости продукции. Этому есть логическое объяснение – неценовая конкуренция имеет для фирмы ряд существенных преимуществ.

**Во-первых**, снижение стоимости невыгодно самим фирмам, и чем меньше предприятие – тем тяжелее оно перенесет начатую ценовую конкуренцию. Хотя крупным компаниям проще соперничать за цену, имея больший запас прочности и финансовых ресурсов, им демпинг также невыгоден, так как за счет масштабов фирма несет колоссальные убытки – потери при продаже одного товара суммируются и превращаются в огромную величину общего ущерба.

**Во-вторых**, в условиях современной экономики запросы потребителей усложнились, на рынках появились разнообразные варианты товаров, и зачастую человек за продукцию с подходящими именно ему свойствами готов отдавать хорошие деньги и даже существенно переплачивать. Но если товар не удовлетворяет клиента качеством и какими-то особыми характеристиками, он не будет куплен даже по низкой стоимости. Удачная дифференциация продукции приводит к тому, что конкуренция просто пропадает, товар за счет своих особых свойств занимает свободную нишу на рынке и продается по выгодной для фирмы цене. При этом соперничать компании просто не с кем, так как ее продукция полностью покрывает потребности конкретной группы потребителей. Таким образом, неценовая конкуренция и дифференциация товара может привести к избеганию рыночной борьбы в принципе.

**В-третьих**, при неценовой конкуренции затраты для фирмы существенно ниже, чем при демпинге на рынке за счет уменьшения стоимости. Расходы на хороший рекламный ролик могут быть значительно меньше, чем убытки от продаж товара по сниженным ценам, при этом отдача от ролика и рекламной кампании в целом способна увеличить объемы сбыта и даже вывести предприятие в лидеры рынка. Порой и небольшое изменение свойств товара, если оно изначально удачное, может сделать его гораздо удобнее для покупателя и повысить его привлекательность при сохранении стоимости и даже при ее увеличении.

Несомненно, борьба методами, не связанными со снижением стоимости, требует существенных затрат: модернизация оборудования, поиск и реализация новых идей, повышение качества товара, масштабные рекламные кампании – на все это нужно много денег, но и отдача может быть существенно выше, а при ценовой конкуренции практически всегда фирма сталкивается с потерями, которые в дальнейшем должны будут окупиться.

**Методы ценовой конкуренции**

**Монопольно высокая цена** – разновидность запрашиваемой за товары и услуги суммы, при которой фирма-монополист занимает господствующее положение на рынке. При этом компания продает продукцию и обеспечивает сервис по существенно завышенной стоимости, результатом чего является сверхприбыль. Такая цена устанавливается в результате выпуска монополистами подавляющего количества экономических благ.

Монопольно высокая стоимость приводит к падению платежеспособности: чем выше цена товара, тем меньше желающих его приобрести. Несомненно, каждый продавец заинтересован в установлении максимальной стоимости его товара, но в условиях современной жесткой рыночной борьбы длительно удерживать высокие цены практически невозможно. Чем выше на рынке ценовая конкуренция между продавцами одной продукции, тем меньшую сумму за нее запрашивают, и наоборот, при снижении соперничества стоимость товара возрастает.

**Монопольно низкие цены.** Такие цены устанавливаются крупнейшими компаниями при приобретении товаров и услуг у средних и малых фирм, при контрактах на поставку сырья из развивающихся стран, при закупках на предприятиях, работающих в государственном секторе экономики. Крупные компании через рыночные механизмы вынуждают малые и средние организации продавать свою продукцию, комплектующие и услуги по заниженной стоимости, в данном случае крупный покупатель сам диктует продавцам свою цену.

**Демпинговые цены.** Эти цены формируются для того, чтобы захватить весь рынок или его часть, разорив менее устойчивых конкурентов. При этом фирма, практикующая демпинг, также несет потери, но потом, когда занимает значительную часть рынка, эти убытки компенсируются и компания увеличивает прибыль.

**Дискриминационные цены.** Эти цены формируются в зависимости от покупателя. Один товар может продаваться потребителям по разным ценам, хотя отличий в качестве при этом не будет никаких. Различен лишь подход к продаже и обслуживанию клиентов. У ценовой дискриминации есть несколько видов.

1. **Ценовая дискриминация первой степени**, при ней каждый потребитель получает ту цену, по которой он готов приобрести товар или услугу: если покупатель согласен и может заплатить больше – для него устанавливается наибольшая стоимость, если же платежеспособность клиента невысока, то за тот же продукт с него попросят меньше денег. Оба потребителя купят товар одинакового качества, при этом заплатив разные суммы.
2. **Ценовая дискриминация второй степени**, при которой играет роль объем закупаемых товаров и услуг: если он высокий, фирма может снизить цену одной единицы продукции, при небольшом количестве цена товара устанавливается выше.
3. **Ценовая дискриминация третьей степени**. Эта дискриминация учитывает эластичность спроса, сегментированность рынка. При этом монополист выделяет участки рынка с различной эластичностью спроса, как бы разделяя его на сектора. Если спрос покупателя неэластичный, ему предложат наивысшую цену. В противоположном случае монополист установит стоимость меньше.

**Таблица. Сравнительная характеристика методов конкуренции**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ценовые методы** | | **Неценовые методы** |  |  |
| **Плюсы** | **Минусы** | **Плюсы** | **Минусы** | |
| Эффективны при решении тактических задач (проникновение на новый рынок, увеличение доли на рынке и т. д.). | Истощают компанию. Постоянно снижается прибыль, соответственно, нужно непрерывно увеличивать объем продаж. | Более долговременные и устойчивые преимущества перед конкурентами. | Высокие требования к квалификации персонала отделов маркетинга и продаж. | |
| Дают быстрый эффект. | Нестабильность достигнутых результатов и низкая лояльность клиентов. | Больше прибыли при меньшем объеме продаж. Достигнутые результаты более стабильны. | Дополнительные издержки в результате внедрения неценовых методов конкуренции. | |
| Простота продажи товара или услуги (дешевый товар продавать просто). | Всегда найдется товар дешевле, большие затраты на мониторинг цен конкурентов. | Высокая лояльность клиентов и большое количество повторных продаж. |  | |

**4 стратегии ценовой конкуренции**

1. **Стратегия «снятия сливок».** При выводе на рынок новой продукции компания заранее завышает цену, чтобы быстро окупить затраты на разработку и освоение выпуска, а также ресурсы, затраченные на маркетинг и продвижение товара.
2. **Стратегия облегченного проникновения.** При выводе на рынок новой продукции цена занижается, чтобы вход был легче, а также чтобы проще и быстрее привлечь внимание покупателей.
3. **Стратегия дифференциации цен по сегментам рынка.** На различных участках рынка компания реализует продукцию по отличающимся ценам, при этом учитывается, в какой среде продается товар, география его сбыта. Стоимость одних и тех же изделий на разных континентах и в разных странах может отличаться многократно.
4. **Стратегия гонки за лидером.** Предприятие выводит на рынок новый товар, но сумму за него назначает, как у конкурента, предоставляя ему право испытывать рынок на готовность к такой цене. При этом качество товара может отличаться в пользу «догоняющего», но стоимость остается одинаковой, тогда возникает явление **скрытой ценовой конкуренции**.

Для успешной борьбы необходимо хорошо знать потенциал соперников, их возможности реагирования на изменение цены и механизмов реализации товара или услуги, а также их конкурентные преимущества и уязвимые места.

*Рассказывает практик*

**Про издержки ценовой конкуренции**

**Борис Воронцов,**

директор компании «Информат», Нижний Новгород

В современной конкурентной борьбе полагаться только на ценовые факторы крайне опасно. Если компания не обладает широкими возможностями и достаточными средствами для модернизации производства, улучшения качества продукции, не занимается оптимизацией, то она рано или поздно потерпит поражение в ценовой конкуренции, а соперник, захватив новые рынки и получив больше покупателей, сможет привлечь сторонние средства и расширить производство.

Потери прибыли при уменьшении стоимости могут компенсироваться повышением объемов продаж, но действовать подобный механизм будет не всегда, все зависит от многих факторов. Снижение цен можно использовать для тактических побед, например для ликвидации складских запасов или ослабления прямых конкурентов.

**Примеры ценовой конкуренции + необдуманные ошибки**

**Ситуация 1. Конкурент снижает цены на ключевые товарные позиции.**

**Типичная реакция.** Находим такие же товары у себя и делаем на них скидку, возможно даже большую, чем у конкурентов.

**В чем ошибка.** Компания восприняла действия конкурента как агрессию против себя, хотя на самом деле его меры были направлены на потребителя и его стимулирование к покупке товара.

**Рекомендация.** Необходима разработка других специальных предложений, на иные группы товаров. Например, у конкурентов дешевле шампанское, а вы установите скидки на конфеты, или у соперника дисконт на пылесосы, а у вас пусть будет на фотоаппараты. Этот метод позволит оставить за собой хотя бы часть покупателей.

**Опыт.** Беглое снижение цен вслед за конкурентами ничем хорошим не заканчивается, в итоге страдают все: часть фирм разоряется, часть вынуждена тратить свои и сторонние активы для того, чтобы оставаться на плаву. С другой стороны, магазин может делать скидки в определенный диапазон времени, например в субботу с 12 до 13 часов дня, таким образом он привлечет к себе покупателей в этот промежуток, а торговые точки конкурентов будут пусты.

**Ситуация 2. Конкурент продает товар по цене ниже себестоимости вашей продукции.**

**Типичная реакция.** Снижаем цену до уровня конкурентов, что приводит к нашим убыткам. Пытаемся быстро договориться со своими поставщиками о снижении цен.

**В чем ошибка.** Компания-конкурент, начавшая масштабную акцию, готовила ее долго, оценила все риски и продумала каждый шаг, снизила издержки и оптимизировала процессы. Мы же в погоне за конкурентами вынуждены все делать на скорую руку, что дорого и не всегда эффективно.

**Рекомендация.** Не спешить, спокойно продумать свои рекламные ходы, сделать скидки, привязав сроки к каким-то календарным событиям, праздникам, выходным дням, установить дисконт чуть больше, чем у соперников, начать свои мероприятия в последние дни акций фирмы-конкурента или сразу же после окончания ее рекламного периода.

**Опыт.** Магазин бытовой химии сделал месячную акцию «На все минус 30 %». Фирма сначала потеряла существенное количество клиентов, которые пошли к другому продавцу за хорошей ценой, прибыль упала. Но потом компания разработала долгосрочную акцию, состоящую из нескольких этапов. В первую неделю она продавала стиральные порошки со скидкой 40 %, во вторую неделю была акция на средства для бритья и мужские товары. Третья неделя ознаменовалась дисконтом на подарки к Международному женскому дню – фирма сделала распродажу косметики, в четвертую неделю она объявила акцию, во время которой предоставляла скидку с 10 до 12 часов утра, в самое неприбыльное время. В результате реализации этой масштабной кампании, ее продуманности и многоэтапности предприятие не только вернуло себе покупателей, но и увеличило прибыль в несколько раз.

**Ситуация 3. Конкурент (сетевой магазин) периодически снижает цены.**

**Типичная реакция.** Незамедлительно реагируем и уменьшаем стоимость вслед за конкурентом, дав покупателям сопоставимые скидки.

**В чем ошибка.** Крупный игрок на рынке имеет больший запас прочности, вслед за вами он еще ниже опустит цены, так как может себе это позволить, увеличив оборот товаров и заранее подготовившись к подобному развитию ситуации.

**Рекомендация.** Не стоит гнаться за конкурентами и оглядываться на его акции, разрабатывайте свои, привлекайте покупателя определенными группами товаров, которых у конкурентов нет, повышайте сервис и качество обслуживания, проводите свои уникальные рекламные ходы и распродажи.

**Опыт.** Компания по производству бытовой химии столкнулась с конкурентом, производящим шампуни в такой же упаковке и со схожим дизайном. Фирма ушла от прямой ценовой конкуренции, изменив дизайн упаковки и вложив большую сумму денег в раскрутку и продвижение нового бренда. Более того, активная и продуманная рекламная кампания позволила начать реализацию продукции в более высоком ценовом сегменте рынка, что при сохранении производственных издержек на том же уровне привело к увеличению прибыли в несколько раз.

Другой пример. Компания долгое время занималась дизайном, пошивом и продажей штор через стационарный магазин. Но в городе появился крупный сетевой соперник, переманивший низкими ценами покупателей. В конкурентной борьбе была разработана новая стратегия поведения на рынке. Фирма стала предлагать услуги выездного дизайнера, который уже на месте по каталогу смог показать и рассказать, какой именно вариант штор подходит заказчику, причем для клиента эта услуга была бесплатной. В итоге фирма не только вернула себе потерянную часть рынка, но и увеличила прибыль, так как дизайнеры стали разрабатывать и предлагать на месте не только оформление штор, но и интерьера помещений в целом.

*Мнение эксперта*

**Дробление цены – путь к победе в ценовой войне**

**Катерина Уколова,**

генеральный директор, Oy-li

С демпингом на рынке технически сложных устройств мы столкнулись в 2008 году, когда конкурент снизил цены, у нас было огромное желание поступить так же, но мы выбрали другую стратегию. Мы не стали уменьшать стоимость, вместо этого собрали в одном месте представителей всех своих дилеров, обсудили стратегию, выработали план действий, сравнили цены конкурента с нашими и дали возможность каждому высказать свое видение ситуации.

В результате мы пришли к стратегии разбития цены, выделив из общей суммы цену товара, стоимость доставки, монтажа оборудования и последующего послегарантийного сервиса. Также были разработаны инструкции, позволяющие нашим менеджерам из отдела продаж обходить неудобные вопросы клиентов о том, что у конкурента цена ниже.

Мониторинг рынка показал, что цены у конкурента отличаются незначительно, иногда даже в большую сторону из-за разного курса валюты, за которую приобреталось оборудование. Мы стали больше внимания уделять сервису и повысили ориентированность на клиента, наши менеджеры сопровождали каждого покупателя от самого начала сделки до конечного результата. Такая долгосрочная стратегия позволила нашей компании заслужить доверие потребителей и дополнительно дала рост продаж на 40 %.

**Недобросовестная ценовая конкуренция**



Основанная на психологическом воздействии на покупателя недобросовестная конкуренция направлена на дезориентацию потребителя, в результате чего он совершает ошибочные действия.

* **Метод контрастной и альтернативной цены.**

Данный метод заключается в психологически сложном для покупателя моменте, когда он, оперируя понятиями «дорого» и «дешево», не может ориентироваться и не осознает реальную цену товара.

Этот прием имеет ряд ограничений, основное из которых заключается в том, что на рынке какого-то товара или услуги должен быть определенный круг продавцов или один, но создающий псевдоконкурентов. Для покупателя устраивается своего рода представление, суть которого сводится к внушению ему, что цена на товар реальна и объективна, даже несмотря на то, что она может быть завышена в несколько раз.

Для этого продавец, заинтересованный в реализации какого-то определенного товара по увеличенной цене, создает псевдоконкурентов, у которых стоимость этого продукта в разы выше, чем у него (хотя и у него она больше рыночной). В итоге покупатель, пройдя, например, пять подставных магазинов, приходит к «основному продавцу» и, увидев у него товар по цене ниже, чем у якобы конкурентов, покупает его с полным удовлетворением, даже не подозревая, что переплатил за него в разы больше его реальной стоимости. Но в других местах еще выше! При этом покупатель не считает себя обманутым, ведь он сравнил цены на один и тот же товар и купил по самой выгодной.

* **Метод простака.**

Данный метод позволяет продавцу реализовать товары или услуги за счет того, что у покупателя складывается ошибочное мнение, будто бы продавец недалекий человек и торгует на рынке по заниженной цене. Чувствуя свое превосходство над продавцом, покупатель не задумываясь совершает сделку и остается удовлетворенным приобретением, а также самим собой и своим мнимым знанием.

Так, например, в одной европейской столице продавец специально писал ценники с грамматическими ошибками и выставлял их на главных витринах. Когда же ему указали на его погрешности, он ответил, что знает о них, но этот метод в глазах покупателя представляет его простаком и деревенщиной, что дает ему преимущество над конкурентами и позволяет получать прибыль наполовину выше, чем у них.

* **Метод демпинга.**

Одним из самых распространенных способов недобросовестной конкуренции является демпинг. Обычно он связан с попытками иностранных производителей захватить какие-то новые рынки за счет поставок товаров и услуг по более низким ценам. Демпинг широко используется как на внешних рынках, так и на внутренних.

Смысл этого явления заключается в том, что фирма всегда несет производственные издержки. Прибыль компании формируется по простой формуле:

**Прибыль = цена – издержки**

Как мы видим из формулы, есть два варианта увеличения прибыли – либо снижать затраты, либо повышать цену. Но издержки производства уменьшить порой весьма затруднительно, или они и так доведены до минимального предела, а увеличение цен невозможно из-за соперничества на рынке сбыта.

В этих условиях многие фирмы начали поиск методов конкуренции. Одним из них оказался тот, при котором компания реализует товары или услуги дешевле, чем их себестоимость и затраты на производство. Но в чем смысл такой стратегии, ведь метод парадоксальный: продавать товар ниже издержек на его выпуск – значит не только терять прибыль, но и в целом рентабельность бизнеса? Все оказывается просто: если у фирмы есть запас финансов, которые она готова тратить на борьбу с конкурентами, пусть и себе в убыток, то она получает удобный инструмент ценовой конкуренции – демпинг.

Рассмотрим ситуацию на простом примере торговли лицензионными компакт-дисками. В городе имеется три продавца данной продукции, у всех примерно равные цены и постоянный поток клиентов, бизнес дает стабильную прибыль всем этим фирмам. И вот в городе открывается крупный магазин с подобной продукцией, но ценами намного ниже, чем у старых продавцов. Через несколько месяцев, не найдя выхода из сложившейся ситуации, мелкие компании закрывают свой бизнес, а крупный магазин поднимает цены на компакт-диски так, что и затраты на демпинг и продажу дисков ниже себестоимости окупил, и еще прибыль сделал за счет того, что стал монополистом в городе, заняв весь рынок и победив в конкурентной борьбе.

После того как начавший ценовую конкуренцию продавец остается на рынке один, он монопольно повышает цены, окупает затраты на демпинговую кампанию и может единолично устанавливать стоимость определенного типа товара, извлекая из этой ситуации сверхприбыль.

Но для успешного демпинга всегда необходим запас финансовой прочности – если фирма неправильно рассчитывает свои силы, она рискует остаться с крупными убытками. К тому же на рынке может случиться ситуация со сговором конкурентов, в результате которого они объединятся для того, чтобы противостоять начавшей демпинговую борьбу фирме. В любом случае от демпинга выигрывает покупатель, так как происходит снижение стоимости товара, но в дальнейшем эта же продукция может вырасти в цене кратно. Так, например, для выхода на американский рынок одна известная японская компания продавала технику ниже себестоимости, за ту же вещь японцы в стране-производителе платили 400 долларов, а на американском рынке в тот момент цена на аналогичный товар была в два раза ниже – 200 долларов. От такой ситуации выиграли американские покупатели, а японской фирме удалось завоевать часть американского рынка и успешно на нем закрепиться.

Иногда монополисты используют демпинг в качестве барьера вхождения на рынок. Демпинг в сочетании с монопольно высокими ценами является эффективным инструментом регулирования рынков. Так, можно рассмотреть ситуацию с нефтью во второй половине XX века. Союз стран – экспортеров нефти ОПЕК в начале 1970-х годов поднял цены на нефть в несколько раз. Это дало толчок для развития альтернативных методов и технологий добычи черного золота, нефтеразработку стало рентабельно вести даже там, где до этого она была экономически нецелесообразна. Малые и средние фирмы начали создавать новые технологии, вкладывать финансы и ресурсы в эту ранее нерентабельную нишу. При этом цена нефти только росла, фирмы продолжали развивать альтернативные технологии. Когда через десятилетия разработка новых методов и месторождений стала давать свои плоды, ОПЕК резко снизил цены. В итоге фирмы, вложившиеся в этот бизнес, оказались банкротами и получили колоссальные убытки. Картель же, устранив конкурентов, постепенно повысил цены и компенсировал потери, понесенные в результате конкурентной борьбы. Картель не только провел долгосрочную акцию по недопущению соперников на рынок нефти, но и, оставшись монополистом, создал удобный механизм регулирования нефтяных цен, чем и воспользовался в очередной раз, чтобы разорить фирмы, вложившиеся в разработку сланцевой нефти.

* [**20 способов выделиться среди конкурентов**](https://www.kom-dir.ru/article/921-vydelitsya-sredi-konkurentov)

**Как противостоять ценовой конкуренции: пошаговая инструкция**

**Шаг 1. Повышаем цены.**

Как ни парадоксально, но повышение цены не дает падение прибыли: из таблицы ниже видно, что при понижении стоимости количество заказов выросло, увеличился и доход, но прибыль упала.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Цена поставщика** | **Цена в рознице** | **Ваша прибыль** | **Ваша наценка** | **Количество заказов** | **Доходы** | **Ваша прибыль** |
| 155 | 195 | 40 | 25,8% | 120 | 23400 | **4800** |
| 155 | 215 | 60 | 38,7% | 100 | 21500 | **6000** |
| 155 | 235 | 80 | 51,6% | 80 | 18800 | **6400** |

При повышении цены количество заказов уменьшилось, снизился и доход, но в целом прибыль возросла.

**Шаг 2. Внедряем дополнительный сервис.**

Рассмотрим пример с несколькими магазинами, продающими комплектующие для компьютеров. У большей части из них есть свой сайт с каталогами и возможностью удаленного заказа. Вы начинаете просматривать их с целью найти лучшее предложение. Цены во всех магазинах примерно равны, но в одном предлагают товары, не только находящиеся в наличии, но и возможность заказать необходимый предмет из каталога поставщика. Более того, данный магазин осуществляет бесплатную доставку покупки до квартиры, при необходимости монтаж и подключение, а также настройку и решение возникших проблем совместимости комплектующих. В итоге вы, изучив предложения от всех магазинов, с большой вероятностью остановитесь на том, который предлагает такой удобный для клиента сервис, да еще и не берет за это деньги. В данном случае хорошее обслуживание и удобства для покупателя сыграют ключевую роль в выборе, а для магазина обеспечат стабильный интерес клиентов и лидерство в конкурентной борьбе.

**Шаг 3. Комплектуем наборы товаров.**

Для покупателя наборы товаров удобны для конкретных целей. Если они составлены грамотно и логично, то покупатель с большой долей вероятности не будет смотреть на цену таких комплектов, выбирая их практичность.

Рассмотрим наборы на простейших примерах.

**Одежда:**

* джинсы и подобранный к ним в цвет и фактуру ремень;
* рубашка и галстук, возможно запонки;
* наборы рабочей спецодежды, подобранные под конкретные условия труда.

**Техника:**

* набор фотографа: фотоаппарат, объективы, вспышка, аккумуляторы, средства для чистки оптики;
* набор рыбака: удочки, леска, крючки, блесны, кемпинговая мебель, палатки для зимнего лова.

Наборы позволяют продавцу в целом повышать средний чек, а с ним растет и прибыль. Но необходимо составлять комплекты так, чтобы они были действительно полезны и логичны.

**Шаг 4. Предлагаем несколько цен на один товар, предоставляя покупателю выбор.**

Данная практика в основном распространена за рубежом, но и у нас начинает активно внедряться в сферу торговли и услуг.

Вернемся к нашему примеру с интернет-магазином, продающим компьютерные комплектующие.

На сайте мы можем увидеть две цены:

1. **Низкая цена на товар, минимальная**. Но эту сумму магазин устанавливает без стоимости доставки, покупку нужно будет забрать самостоятельно в магазине. К тому же эта цена действует на товар только по предварительному заказу, а время ожидания может быть больше семи дней.
2. **Цена на тот же товар выше,** но зато магазин доставит его до квартиры сам, при этом предмет имеется в наличии на складе.

В данном примере хорошо видно, что покупателю предоставлено право самому выбрать цену, он может подождать и получить свой товар по самой низкой стоимости через неделю, при этом испытав определенные неудобства, связанные с необходимостью личной явки в пункт выдачи. Если же покупатель выбирает цену повыше, он получает бесплатную доставку и в целом более удобные условия заказа. Выбор остается за потребителем.

**Шаг 5. Повышаем лояльность, окончательно выходя из ценовой битвы.**

Повышение лояльности клиентов к магазину – долгая и кропотливая работа, вести которую необходимо постоянно, состоит она из следующих действий:

1. Покупатель должен знать, что за вашим магазином стоит серьезный, устойчивый бизнес, отлаженный механизм.
2. Не ставьте деньги превыше удобства потребителя: если клиент будет чувствовать, что ваш бизнес направлен на решение его проблем, он будет с легкостью совершать покупки именно в вашем магазине, а вы получите хорошую прибыль.
3. Магазин — это не только витрина с товаром, это – слаженный механизм, работа которого направлена на удовлетворение потребностей покупателя.
4. Не бросайте потребителя после одной-двух покупок, старайтесь сделать так, чтобы человек, однажды купивший у вас товар или заказавший услугу, пришел к вам еще раз, а в дальнейшем стал постоянным клиентом. Разрабатывайте программы лояльности к заказчикам, делайте скидки при достижении общей суммы покупок определенного уровня, проводите акции и дарите приятные подарки постоянным клиентам. Помните: чем больше покупок совершил ваш клиент – тем он ценнее для вас.
5. Выполняйте чуть больше, чем обещали клиенту, радуйте его приятными сюрпризами и выгодными предложениями.

# Приемы конкурентной борьбы, эффективные во время кризиса

Весной 2017 года руководство оружейного завода Winchester из города Нью-Хейвен (штат Коннектикут) попросило владельца сети пиццерий организовать питание для 1337 сотрудников, работающих в три смены, без арендной платы и каких-либо комиссий. Собственная точка была нужна заводу, потому что работники не имеют права покидать территорию во время смены, но хотят есть на обед пиццу. Как и принято в США, конкретную сеть выбрали по итогам коллективного голосования. Что в этой истории необычного? Сотрудники американского завода выбрали российскую сеть «Додо-пицца», которая не более чем год назад вышла на рынок США. По мнению американских рабочих, эта пицца самая вкусная. И это на американском рынке, где родились предприятия Papa John’s Pizza, Domino’s Pizza, Pizza Hut, Sbarro! Основатель компании «Додо-пицца» Федор Овчинников считает: чтобы покорить сердца людей и тем самым обойти конкурентов, надо вкладывать душу в свою работу. Какие еще принципы хороши в конкурентной борьбе?

Говорит Генеральный Директор

Нам пришлось выходить на новый рынок и демпинговать

ООО «Адитим»

Сфера деятельности: переработка и поставка полимеров, деревообработка, энергосбережение

Численность персонала: 60 Годовой оборот: 1,5 млрд руб. (в 2016 году)

Рост за I квартал 2017 года: в два раза

Георгий Солдатов Генеральный Директор компании «Адитим», Москва

Кризис ударил по всем сегментам, которыми мы занимаемся. Например, в сегменте деревообработки наши продажи упали на 50%, маржинальность – на 30%, а просрочка платежей выросла на 100%. Но мы нашли возможности сохранить бизнес.

Демпинг в новой нише. Раньше мы работали только с высокомаржинальными продуктами с длинным, до двух лет, циклом продажи. Теперь дополнительно занялись низкомаржинальными сырьевыми продуктами с коротким циклом продажи. Расходы окупаем за счет основного бизнеса.

Старожилы рынка сырьевых продуктов не восприняли нас всерьез: никто не стал менять ценовую политику из-за неизвестного демпингующего игрока. Предварительно мы изучили схемы ценообразования конкурентов и предложили клиентам оригинальный подход: раскрывали заказчикам всю калькуляцию цены от завода до фрахта и брали на себя ответственность за все форс-мажоры. А затем спрашивали, какова, по мнению клиентов, справедливая наценка за наши услуги. В итоге наши цены оказались ниже рыночных. Но даже так мы зарабатываем достаточно.

Патенты. Мы вышли в смежные ниши. Надо смотреть по сторонам, быстро меняться и находить новые рынки, удовлетворять новые потребности. Благодаря выходу в новую нишу мы выяснили потребности клиентов новой для нас сферы и разработали под эти запросы новые продукты, например вспенивающийся шнур, который применяется в алюминиевых конструкциях для лучшей теплоизоляции. Новые решения увеличили оборот и маржинальность направления энергосбережения на 75%. Однако наши разработки тут же начали копировать, пришлось срочно оформлять патенты. Они действительно защищают. Так, производитель, у которого мы заказываем материал для запатентованных изделий, отказал конкурентам в поставке аналогичного материала.

Собственная техническая база. Мы проанализировали среднее время продажи. Нашли узкое место – большие интервалы между испытаниями во время внедрений из-за того, что образцы тестировали в лаборатории немецкого производителя, нашего поставщика. В кризис основное преимущество – скорость и гибкость. Чтобы этого достичь, мы создали свою лабораторию. Инвестиции составили 300 тыс. евро. До конца текущего года планируем потратить еще 1 млн евро.

Для работы в лаборатории пригласили молодых специалистов. Сначала взяли шефство над 30 студентами выпускного курса профильного вуза: платили стипендии, привлекали для занятий лучших специалистов отрасли. По итогам обучения отобрали в штат четырех лучших.

Рассказывает практик

Запустили собственное производство

ООО «Холдинговая Компания «Фаст энд Шайн Менеджмент» (Fast and Shine)

Сфера деятельности: сервис выездной мойки автомобилей; производство линейки моющих средств

Численность персонала: 92 Оборот: 390 млн руб. (в 2016 году)

Олег Герасимов Исполнительный директор компании Fast and Shine, Москва

Наша компания развивается на рынке выездных автомобильных моек седьмой год. Запустив проект в 2011 году, мы сразу привлекли внимание других предпринимателей, находящихся в поиске новых ниш. Специальный состав, который мы использовали для сухой мойки автомобилей, тогда в России не продавался. Мы закупали его в США, доставка и растаможка обходились дорого, и бизнес находился на грани рентабельности. Теперь добились того, что потенциальным конкурентам – частным предпринимателям – дешевле и проще начать бизнес по нашей франшизе, чем самостоятельно строить весь процесс с нуля. Поэтому до сих пор серьезных конкурентов в данной нише у нас нет. Чтобы выжить и развиться, мы сделали три шага.

Объединились с конкурентами. На старте бизнеса, из-за нехватки оборотных средств, предложили организовать совместную закупку моющего состава для автомобилей всем, кто интересовался сухой мойкой. Так как мы заказали большой объем, поставщик снизил цену. Вся партия обошлась почти вдвое дешевле. Это стало нашим преимуществом: конкурентам было выгоднее работать в партнерстве с нами, а не по отдельности.

Организовали собственное производство. Через год после открытия компании запустили собственное производство моющего средства на базе российского предприятия. Себестоимость мойки по материалам упала со 100 до 20 руб., что позволило успешно вести бизнес и в маленьких городах с низкой стоимостью услуги. Новым игрокам заниматься аналогичным бизнесом было неприбыльно из-за высокой себестоимости материалов для мойки.

Автоматизировали прием заказов. Сейчас наши выездные мойки автомобилей полностью автоматизированы. Мы написали два мобильных приложения: клиентское для оформления заказа и внутреннее для мойщиков. Система приема и обработки заказов аналогична методике Uber: заказ клиента появляется в приложении для мойщиков, и тот из них, кто готов выполнить задание, нажимает кнопку «Принять заказ».

IT-решение увеличило скорость обработки заказа, так как свело к минимуму влияние человеческого фактора со стороны диспетчерской. А благодаря методике Uber мы можем брать на работу людей со свободным графиком. Любой желающий проходит обучение, покупает материалы для мойки и в свободное время включает приложение для приема заказов. В CRM-системе мы видим, какой мойщик какие заказы обслужил и какие стоят в очереди. Ввели систему рейтингов: после мойки клиент оценивает работу специалиста по пятибалльной шкале. Чем выше рейтинг мойщика, тем большее количество заказов он видит в приложении. Система рейтингов повысила качество обслуживания клиентов.

Сейчас есть небольшие предприятия, которые закупают наши моющие средства с наценкой через интернет-магазин и работают локально. Как правило, они обслуживают небольшие автопарки организаций. Конкуренции на рынке выездных моек нет: наше приложение является единственным рабочим инструментом в этой нише.

Еще 14 эффективных приемов

1 Бесплатный бонус

Клиенты компании по продаже постельного белья, заходя на ее сайт, терялись из-за разнообразия комплектов и часто уходили без покупки. Фирма стала отправлять посетителям на электронную почту инструкцию по выбору постельного белья. В ней шла речь о разнице в тканях, размерах, между производителями. Это помогало клиентам определиться с выбором. Продажи выросли на 13%

2 Личные продажи

Когда Вы регулярно продаете сами, Вы в курсе, как меняются потребности клиентов и что они думают о Вашем продукте и продукте конкурентов. Да и лояльность клиента возрастает, когда он слышит, что ему звонит руководитель компании. Выделите один день в неде-

лю для «звонка руководителя». Открывайте базу клиентов в CRM-системе и делайте десять звонков. Выбирайте тех, кто не купил, кто находится на этапе «отказ» или чьи сделки отличаются по срокам, объемам и пр.

3 Пакетное предложение

Фитнес-центр включил в стоимость годовой карты помимо персональных тренировок, бесплатных полотенец и воды еще и консультации диетологов, биоимпендансный анализ состава тела и сеансы массажа. Продажи карт взлетели на 35% за неделю.

4 Аудит себестоимости

Сотрудникам компании, которые задерживались на рабочем месте после восьми вечера, оплачивали ужин и такси до дома. Через некоторое время все стали задерживаться. Кроме того, у менеджеров по продажам оклад был вдвое выше среднерыночного. Чтобы снизить затраты, руководитель компании уменьшил оклад до рыночного уровня, ввел премирование по результатам месяца, а затем

уволил треть самых неэффективных продавцов и отменил компенсацию питания и такси. Таким образом компания на 10% уменьшила себестоимость производства товаров и снизила цены.

5 Онлайн-консультант по стилю

Интернет-магазин одежды и обуви «Лукастик» (от англ. look – вид, наружность) предлагает проанализировать вещи в гардеробе клиента и составить из них модные комплекты. Сервис работает без регистрации. Нужно выбрать раздел «Парень» или «Девушка», отметить галочками вещи, которые есть в Вашем гардеробе, а затем система скомбинирует их в законченные образы, дополнив аксессуарами и обувью из ассортимента магазина. На вещь можно кликнуть, посмотреть подробную информацию о товаре, узнать цену и при желании добавить в корзину для последующего заказа.

6 Шикарная жизнь напрокат

Чаще всего клиентами цветочных магазинов становятся мужчины. Московская компания по доставке цветов придумала, как задействовать женскую половину. Любительницам соцсетей предложили услугу – прокат роскошного букета для селфи. Курьер доставляет 101 розу по адресу и дожидается, пока клиентка сделает снимок с букетом. На съемку отводится десять минут, стоит услуга от 700 до 1 тыс. руб. При желании за дополнительные 300 руб. к букету приложат коробочки с логотипами Dolce&Gabbana, Gucci, Chanel, Guess, Armani, Tiffany, а пакет из ЦУМа обойдется в 100 руб.

7 Собачья баня или няня для кошки

Американская компания DoodyCalls, помимо основного профиля – стрижки домашних животных, предлагает клиентам две необычные услуги. Первая – мытье собаки по вызову. Услуга стоит 15 долл. США, специализируются на ней исключительно сотрудники мужского пола. К заказчику приезжают на дом и отмывают собаку любого размера, от комнатного пекинеса до лабрадора. Вторая услуга предназначена для владельцев кошек, ее оказывают женщины. Если кошка плохо себя ведет, что-то разбила или не добежала до туалета, сотрудница компании приедет по звонку и отчитает животное.

8 Похищение по-французски

Французское event-агентство Ultime Realite, помимо проведения праздничных мероприятий, по желанию клиента организует похищение. Стоимость услуги – 1 тыс. евро. Сотрудники компании, получив заказ, несколько дней следят за клиентом. Когда заказчик меньше всего этого ожидает, «похитители» выскакивают из засады, связывают его, бросают в фургон и увозят в неизвестном направлении. Разыграть таким образом друзей и знакомых не получится, заказать услугу можно только для себя, предварительно подписав соглашение на случай проблем или судебных разбирательств.

9 Игра в имитацию

Британский ресторан Housebites вместе с заказанными блюдами доставляет клиентам гору немытой посуды. Услуга популярна у тех англичан, которым стыдно признаться гостям, что они не умеют готовить. Чтобы приглашенные не заподозрили, что их угостили ресторанной едой, хозяева имитируют на кухне беспорядок после «готовки». По окончании застолья грязную посуду забирает курьер ресторана. Плата за имидж прекрасного кулинара – 10% от общего счета. Ресторан возмещает два с половиной фунта тем клиентам, которые вернули посуду помытой.

10 Отпуск для игрушек

Тем, кому заграничное путешествие не по карману, испанское турагентство Barcelona Toy Travel предлагает не совсем обычную услугу. Вместо клиента по миру отправят путешествовать его любимую игрушку. Игрушку сфотографируют на фоне Биг-Бена, Эйфелевой башни, египетских пирамид или других мировых достопримечательностей. У компании есть даже «бизнес-пакет», который включает дегустацию местных блюд, прогулку в парке развлечений, отдых на пляже и пр. Фотоотчет о путешествии загружают в Facebook на специально созданную страницу. Пока услуга пользуется спросом только у жителей Японии и Китая.

11 Сказки на ночь

Лондонский отель Andaz предлагает постояльцам услугу «Писатель в номер». В проекте участвует известный автор Дэмиан Барр, которому и принадлежит идея. Барр читает книги гостям отеля или беседует с ними на литературные темы. Услуга бесплатная, литература разрешена любая. А туристам с детьми специально обученные горничные предлагают почитать сказку на ночь. За эту опцию в счет включат дополнительные чаевые.

12 Воздушная реклама

Рекламное агентство Skytypers, которое сотрудничает с крупными брендами Kodak и Budweiser, не отказывается принимать заказы и от частных лиц. В перечне услуг компании есть пункт «воздушная реклама». Услуга популярна у романтичных клиентов, которые желают сделать оригинальное предложение руки и сердца или признаться в любви. Агентство нанимает самолет, который струйками пара чертит в воздухе любое изображение или фразу по желанию клиента. Рисунок достигает 400 м в высоту. Послание держится в воздухе недолго, зато видно большому количеству людей. Стоимость воздушной рекламы – от 2 тыс. долл. США.

13 Специалист по стоянию в очередях

Американцам, которые устали от очередей, интернет-ресурс Linestanding.com предлагает услугу профессионального «стояльца» в очереди. За 36 долл. США в час сотрудник компании займет место в живой очереди в любом учреждении. В его руке будет табличка с именем клиента, по которой заказчик сориентируется, когда придет время. Услуга популярна у жителей Вашингтона, которые часами дожидаются очереди в конгресс и в официальные комитеты.

14 «Кровавая» уборка

Американская клининговая компания в перечне своих услуг предлагает уборку на месте преступления. По спецзаказу сотрудники убирают помещения, где произошло убийство, погром или ограбление. Речь идет не об уничтожении улик, а о легальной уборке после того, как полицейские исследовали место преступления. Уборщики смывают следы крови, чинят и расставляют вещи по местам, выполняют мелкий ремонт. Особой популярностью услуга пользуется в районах с высоким уровнем преступности.

# 5 ловушек чужого успеха. Не попадитесь!

Александр Сорокоумов Руководитель проекта, Беларусь

Почему истории бизнес-лузеров чаще полезнее, чем книги и лекции победителей.

Если хотите добиться успеха в жизни, нужно обязательно общаться с теми, кто его уже добился. Наверное, вы не раз слышали нечто подобное. С первого взгляда все разумно. Вот человек, вот его результаты. Хочешь того же – общайся, смотри, учись. Но давайте не будем доверять первому взгляду. Лучше спросите себя: чем может навредить попытка повторить успех своего учителя?

Победители прошлых сражений

Успех проще всего измерить в деньгах: успешен тот, кто смог много заработать. Но ключевое слово здесь «смог». Чтобы стать богатым сегодня, нужно было найти удачное решение вчера. И воспользоваться им тоже нужно было вчера.

Допустим, вы смогли определить, что именно было причиной успеха вашего учителя. Какова вероятность того, что эти же действия, предпринятые сегодня, приведут к такому же результату? Покупка криптовалют в 2009 году и покупка их сейчас дает весьма разные результаты при одной и той же сумме вложений.

Победители прошлых сражений, как и те, кто пытается у них учиться, часто увлекаются вчерашними победами настолько, что перестают изучать день сегодняшний. А мир в это время на месте не стоит.

При этом вопрос, стоит ли изучать и копировать чужой успех, далеко не самый важный. Стоит также спросить себя: то ли мы пытаемся скопировать? Исследования, которые достоверно определяют причины чьих-либо достижений, встречаются крайне редко. Гораздо чаще приходится слушать самих победителей и опираться лишь на их мнение. Насколько вообще мы можем этому мнению доверять?

Ошибка выживших

Во время второй мировой войны командование ВВС США и Британии обратилось к ученым с просьбой рассчитать оптимальные места для размещения брони на бомбардировщиках. Они предоставили данные о том, с какими пробоинами чаще всего самолеты возвращались: вдоль крыльев, возле хвостового стрелка и по центру нижней части фюзеляжа. По мнению ряда офицеров, броню следовало разместить на местах этих пробоин.

Но Абрахам Вальд, венгерский математик, возглавлявший группу исследователей, остудил горячие головы. Если самолеты смогли вернуться с этими повреждениями, рассудил он, значит, в этих местах они были уже достаточно сильны. Он начал изучать те места на корпусе, где уцелевшие бомбардировщики повреждены не были: кабина пилота, места расположения двигателя, бензобаков. В уцелевших самолетах там не было пробоин лишь потому, что при попадании в эти места самолет на базу уже не возвращался.

Явление, с которым столкнулся Вальд, называется «ошибка выживших». Если у вас много информации о тех, кто выжил и очень мало о тех, кто погиб, то изучая лишь выживших, невозможно точно определить причины их выживания. А вдруг погибшие поступали точно так же – но все равно погибли?

Когда кто-то рассказывает вам о секретах своего успеха, первое, о чем нужно его спросить: «Сколько людей делали то же самое, но проиграли?» Когда победители говорят об ошибках, которые они совершали, спросите себя: не рассказывают ли они про те самые «дырки в фюзеляже», с которыми самолеты смогли вернуться?

Настоящие ошибки, которые выбили кого-то из бизнеса и вышвырнули на обочину жизни, мало кому известны. Те, кто их совершил, не стоят на сценах конференц-залов и не издают книги. Лузеры прячутся от внимания и зализывают раны.

Первый мешок денег

Стремясь объяснить чей-то успех, мы часто делаем еще одну ошибку. Мы пытаемся найти логику там, где ее может и не быть. Вполне возможно, что не было никаких успешных решений у тех, кто выиграл. А те, кто проиграл, никаких ошибок не совершали.

Представьте себе, что вы стоите над выступом высокой скалы. В некоторых его складках есть земля. В некоторых – голый камень. И еще ниже – море. Вы достаете из кармана горсть семян, в которой отборные сорта с повышенной всхожестью смешаны с самыми обычными. Затем размахиваетесь и бросаете их на этот выступ. И в этом случае всхожесть этих семян зависит не от сорта, а от того, куда упало конкретное семя. Если на голый камень или в море – будь оно хоть трижды отборным, ему это не поможет.

Наверняка, вы не раз задавались вопросом, почему среди «богатых и успешных» встречаются те, кто по здравому рассуждению, никак не мог таковым стать. Они просто обязаны были проиграть более способным. Но увы: более способных либо не было рядом, либо их угораздило попасть на такой вот «голый камень», или вообще сгинуть в пучине. А этим, неказистым и жалким, повезло скатиться в трещину с почвой – и выжить.

На короткой дистанции такое встречается сплошь и рядом. Первый бизнес, первый капитал, первая крупная сделка не всегда достаются наиболее подходящим игрокам. Они часто достаются тем, кто в нужный момент оказался неподалеку. Это потом, по мере развития рынка, требования к бизнесу вырастут, и многим из них придется уступить место более квалифицированным.

Но это будет потом. А сейчас – это люди, добившиеся успеха. Чему вы можете у них научиться? Какой совет они могут вам дать?

О чем не говорят успешные люди

Давайте сведем все, что мы успели рассмотреть, в единый список.

Пытаясь учиться на чужом успехе, вы смотрите в прошлое. Более того: вы смотрите в чужое прошлое. Сегодня эти решения могут сработать, а могут и не сработать. И в любом случае, сливки с них уже сняты.

Даже самые успешные и проницательные люди ошибаются, называя настоящие причины своего успеха. Вполне возможно, что те, кто проиграли, делали то же самое – но проиграли по совершенно другой причине.

Настоящие ошибки, которые выбили других из бизнеса и вышвырнули на обочину жизни, успешным людям не всегда известны. Для этого нужно изучать тех, кто был выбит. Помня о том, что их ошибки тоже относятся к прошлому.

Но даже если вы получили доступ к рецептам успеха или перечню наиболее опасных ошибок, не важно, своих или чужих, сконцентрировавшись на них (то есть на информации из прошлого) вы рискуете пропустить мимо внимания новые возможности и угрозы.

И, наконец, секретов успеха может и не быть. На короткой дистанции многое зависит от внешних причин, повлиять на которые вы не в силах.

У кого же тогда учиться?

Если учиться у успешных людей нельзя, то у кого можно? У лузеров? Не помешает. У них вы найдете истории о тех самых фатальных ошибках. Познакомитесь с теми, кто делал все правильно – но проиграл. Такие знакомства хорошо возвращают в реальность, лишая вас большинства иллюзий об успехе и методах его достижения.

Еще лучше учиться у всех понемногу, помня о пяти выше описанных пунктах и не глядя на критерии успешности/неуспешности. Изучать каждого человека нужно не как образец для подражания (или пренебрежения) – а как живую историю. У каждой такой истории можно научиться чему-то полезному.

И самое важно: важно учиться, наблюдая за тем, что происходит вокруг вас сейчас. Новые возможности еще не описаны нигде. И тот, кто первым их увидит – получит свой шанс.

# Копирование успеха: «за» и «против»

Ксения Литвинова Менеджер по маркетингу, Франция

Бытуют различные мнения по поводу того, стоит или не стоит изучать истории успеха известных людей, копировать или не копировать их методы на пути достижения намеченных целей. Разберем противоположные взгляды на эту проблему.

Аргументы «за»

Первая группа, это те, кто свято верит, что, подражая и примеряя на себя модель поведения успешного человека, ты непременно добьешься запредельного эффекта. На эту тему написано большое количество книг о стратегиях успеха великих личностей, об их способах мышления, привычках и ежедневных ритуалах.

Что же такое история успеха? Одни подразумевает под этим понятием биографии выдающихся людей и компаний, другие – описание человеком личных свершений и побед или чьих-либо еще. Однозначного четко сформулированного определения не существует. Словарь Дмитрия Ушакова определяет успех, как «достижение поставленных целей в задуманном деле», а историю – «совокупность фактов и событий, относящихся к прошедшей жизни человечества». Если связать два этих понятия между собой, то получится, что история успеха – это совокупность фактов и событий, приведшие к достижению поставленных целей в задуманном деле.

На основе этого убеждения создано множество инфопродуктов, утверждающих, что, используя их систему за кратчайший срок можно добиться высоких результатов. Например:

Похудеть за месяц/неделю/три дня.

Выучить бухгалтерский учет/английский язык за 14 дней.

Заработать $1000 в день/10 минут/

Cделать спортивную фигуру за месяц/неделю.

Именно желание быстрого результата с минимальными энергетическими и финансовыми затратами приводит к росту рынка фальшивых информационных услуг. Люди, проглотившие наживку, убеждаются в неработоспособности предложенных схем быстрых заработков и пополняют ряды тех, кто убежден, что изучать биографии успешных людей – пустая трата времени, а исследование истории провалов, куда более эффективно, чем сказы о победах.

Аргументы «против»

Лариса Парфентьева , автор бестселлера «100 способов изменить жизнь», целую главу своей книги посвятила объяснению, почему истории успеха не работают. Кратко ее суть сводится к описанию и иллюстрации примерами системной ошибки выжившего. Это разновидность систематической ошибки отбора, которая описывает результат неправильной выборки информации для проведения исследований. То есть, никто не поручится, что, имитируя поведение, успешного человека ты достигнешь тех же результатов, как и он, поскольку из статистического наблюдения выпали те индивиды, которые выполняли аналогичные действия, но потерпели неудачу. Пожалуй, это главный вывод, который нужно сделать из рассказов о неудачах: гарантий не существует!

Как работает «копипаст»

Говорить, что правы только левые или только правые, то же самое, что уверять стакан наполовину пуст или наполовину полон – однобокое суждение. Для абсолютного понимания ситуации необходимо все кусочки пазла собрать воедино. В стратегическом менеджменте существует инструмент SWOT-анализ, в процессе которого выявляются сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы. Только после всестороннего анализа и понимания полной ситуации, где находится фирма и какими ресурсами располагает, выстраивается индивидуальная стратегия компании. Именно поэтому истории успехов и неудач одинаково полезны, так как помогают выстроить достоверную картину происходящего.

Теперь рассмотрим, как работает принцип использования техник состоявшихся людей, назовем его принцип «копипаста». В основе построения стратегий успеха лежит моделирование, что значит этот термин? Гуманитарная энциклопедия дает простое и емкое определение – «это метод воспроизведения и исследования определенного фрагмента действительности (предмета, явления, процесса, ситуации) или управления им, основанный на представлении объекта с помощью его копии или подобия – модели». Слово «модель» произошло от латинского modulus, что переводится как «мера, аналог, образец». Посмотрим в каких сферах жизни эффективно был внедрен принцип «копипаста», а где применяется до сих пор:

В описании сотворения мира. Прочитаем несколько строк из Ветхого завета. Глава 1, строка 12: «И произвела земля зелень, траву, сеющую семя по роду [и по подобию] ее, и дерево [плодовитое], приносящее плод, в котором семя его по роду его [на земле]. И увидел Бог, что это хорошо». Глава 1, строка 27: «И сотворил Бог человека по образу Своему, по образу Божию сотворил его; мужчину и женщину сотворил их». И создание человека, и развитие растительного мира, согласно Ветхому завету, базируются на приеме подобия, то есть копирования. Основные синонимы моделирования – имитация, макетирование, подражание, копирование.

В системе образования. Она построена на том, что сначала мы изучаем законы, правила, теоремы. Далее отрабатываем теорию на простых задачах, затем более сложных. Затем после долгих лет обучения в школе и университете пишем дипломный проект, который является синтезом полученных навыков и отработанного мастерства. Итогом потраченного времени и усилий, становится уникальный продукт, но, чтобы создать его потребовались годы ежедневного трудоемкого моделирования.

В обучении рисованию. Вот что пишет доктор педагогических наук Николай Ростовцев в своей книге «История методов обучения рисованию, зарубежная школа рисунка» навыки в рисовании византийские мастера приобретали методом копирования с образцов. О том, как производилось копирование, автор руководство по иконописи «Ерминии»: «...Прилепи пропитанную маслом бумагу твою к четырем краям подлинника; изготовь черную краску с малым количеством яичного желтка и тщательно обведи ею рисунок и наложи тени; потом приготовь белила и наведи пробела и самыми жидкими белилами обозначь светлые места. Тогда выйдет очерк изображения, потому что бумага прозрачна, и сквозь нее видны все черты подлинника».

В мире бизнеса. Активно используется процесс моделирования при выборе стратегии компании, при выстраивании бизнес-процессов внутри нее. В маркетинге даже существует отдельное направление бенчмаркинг – система копирования успешных функций подразделений внутри компаний или удачных бизнес-стратегий других компаний на свою фирму.

В практической психологии. Эта область знаний опирается на изучении опыта людей, описании механизмов и способов копирования (моделирования) опыта с целью совершенствования и передачи выявленных моделей другим людям. И снова целая наука строится на выявлении моделей знаний и опыта.

Важно просто «учить уроки»

Мы рассмотрели пять примеров, где принцип «копипаст» работает эффективно. Отсюда можно сделать вывод, что все-таки изучение моделей поведения успешных людей и их применение на себе не такая уж утопичная идея. Моделирование – это дар, преподнесенный нам теми людьми, которые потратили свое время, силы, деньги, энергию на выявление конкретных знаний, законов и закономерностей и щедро поделились этим опытом с нами. Теперь нам:

Не нужно тратить месяцы и годы на выявление моделей и инструментов.

Не нужно наступать на грабли, о которые споткнулись другие.

Не нужно съедать пуд соли: им кто-то полакомился до нас.

Не нужно набивать миллион шишек: часть из них уже кем-то собрана.

Нужно акцентировать внимание ни на том, какие промахи совершал и в каком количестве Майкл Джордан, а концентрироваться на том, что именно помогало ему не опустить руки, когда его не приняли в школьную сборную по баскетболу, заявив, что он для него не создан. Что делал великий баскетболист, когда проигрывал снова и снова?

Необходимо извлекать урок из того, как реагировал изобретатель Томас Эдисон на девятисотый провал опыт с лампочкой. Или из того, как поступил Уолт Дисней, когда его партнер украл авторство, уже узнаваемого мультипликационного кролика Освальда. Эти люди не фокусировались на неудаче, не воспринимали ее, как подножку или удар судьбы. Они относились к провалу, как к ступени роста. Майкл Джордан, Томас Эдисон, Уолт Дисней – примеры типа человека смелого, побеждающего и инициативного, умеющего неудачи превращать в возможности.

В итоге мы получаем экономию времени и сил, рабочие схемы успеха, которые можно применять на себе, прислушиваться к своим ощущениям, чтобы понять, что работает, а что не работает конкретно для тебя, совершенствовать и модернизировать модели, адаптировав их под себя.

# Как побеждать на новом растущем рынке

Баир Дамбиев Консультант, Иркутск

Три стратегических шага, которые должна сделать компания, чтобы продолжить экспансию,

Что такое новый растущий рынок? Это рынок ранее не существовавший, либо не имевший спроса по каким-либо причинам, однако с недавнего времени и по настоящий момент активно растущий с тенденцией к увеличению роста в перспективе. Как пример приведу рынки пластиковых окон, натяжных потолков, терминалов оплаты. Характерным для этих рынков было то, что в период их зарождения компании, стоявшие у истоков, вели высокомаржинальную деятельность при относительно невысоких первоначальных затратах.

В период взросления рынка на него выходят новые компании. Очень часто их создают бывшие сотрудники организаций, стоявших у истоков. Одновременно резко увеличивается количество непрофессиональных игроков, не обладающих компетенциями в сфере финансов, эффективного производства и построения внутренних бизнес-процессов. Они пытаются привлечь клиентов, предлагая товары и услуги по демпинговым ценам. Старые игроки сталкиваются с сильной конкуренцией со стороны середнячков и мелких контор.

Для тех, кто стоял у истоков, было бы правильно предвидеть такое развитие событий и изначально учесть их в своей долгосрочной стратегии. Для этого с самого начала нужно нацеливаться на увеличение доли рынка, а не на высокую долю прибыли в общей выручке. Такой подход поможет вытеснить слабых игроков и максимально масштабировать бизнес. По мере достижения цели, а именно наибольшей доли рынка, следует параллельно начинать выравнивать все внутренние процессы: пригласить для этого внешних консультантов, внедрить такие эффективные технологии оптимизации бизнеса как 6 sigma, бережливое производство, сбалансированная система показателей, теория ограничений системы, Agile.

Первый шаг: увеличение доли рынка

В момент, когда сотни азартных, но некомпетентных игроков вливаются в рынок, он становится похожим на Дикий Запад времен «Золотой лихорадки». А кто обогащался на Диком Западе во времена «Золотой лихорадки»? Судя по американским вестернам, те, кто обслуживал золотоискателей: магазины, бары, производители штанов из брезента, продавцы лопат и других необходимых инструментов. А кто лучше себя чувствует на рынке пластиковых окон? Те, кто его обслуживает: поставщики расходных материалов, запчастей, сырья. Или те, кто обслуживает и ремонтирует оборудование для производства.

Итак, первый необходимый шаг – увеличение доли рынка, даже если это принесет уменьшение доли прибыли в валовой выручке в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Второй шаг: превращение конкурентов в партнеров

При резком увеличении доли некомпетентных демпингующих компаний, возможно, лучшее, что может сделать крупный игрок – это начать обслуживать мелких игроков. Тут весьма уместно следовать мудрости: лучший способ победить врага – сделать его своим другом. Тем более, что лидеру рынка есть что предложить аутсайдерам. Благодаря эффекту масштаба крупный игрок получает более низкие цены на оборудование, сырье, расходные материалы. У него есть квалифицированные кадры для грамотного обслуживания и ремонта оборудования. В некоторых случаях крупной компании есть смысл создать отдельное подразделение, занимающееся поставками как для головного офиса, так и для внешних игроков. Это лидерство по издержкам.

Третий шаг: стратегия дифференциации

Выбрать стратегию дифференциации, отказавшись от того куска рынка, где клиентов интересует только низкая цена. Это позволит уйти от ценовой конкуренции с демпингующими игроками и сосредоточиться на работе с тем сегментом, где клиенты предпочитают качество сервиса: скорость, профессионализм сотрудников (в том числе, умение правильно себя вести), качество работы как таковой, увеличенный срок гарантии, быстрая ликвидация поломок.

При этом важно учесть, что клиенту, который готов покупать продукт по средней цене или цене выше средней, важны другие свойства товара или услуги:

Уверенность в качестве. Добиться этого помогут промоматериалы, с убедительными фактами, подтверждающими качество и надежность продукта с увеличенным сроком гарантии.

Уверенность в компетентности поставщика. Для этого важно создать репутацию эксперта на рынке через участие в отраслевых выставках, теле- радиопрограммах, создание собственного корпоративного сайта и блога в соцсетях, где размещаются конкретные кейсы и описываются полученные клиентами выгоды. Для этого также нужны профессиональные работники, способные ответить на любой вопрос клиента, и надежная оперативная коммуникация с клиентами через сайт, телефон, почту, другие каналы.

Удобство использования. Товар или сервис не должны вызывать никаких проблем при эксплуатации. На рынке пластиковых окон это оперативный выезд специалистов, удобное для клиента время установки, быстрая установка, уборка помещения после установки и устранение такой головной боли как вывоз старых демонтированных окон.

Эмоциональное впечатление. Покупка дорогих товаров вызывает у людей эмоциональное удовлетворение как признак успешности и принадлежности к избранному сообществу. Важно такое ощущение клиенту предоставить. На рынке пластиковых окон для этого можно предложить альтернативные деревянные окна. И в качестве аргумента в пользу такого варианта остекления можно перечислить потенциально значимых для данного клиента персон, которые уже такие окна установили.

В b2b-сегменте дополнительным плюсом могут также быть короткие сроки производства и постоянное наличие товара.

Кроме вышеперечисленных продающих свойств товара или услуги, которые могут быть важны клиентам, существует немало и других. Хорошим подспорьем для поиска подобных «болей» будет чтение замечательной книги «Стратегия голубого океана» Кима Чана и Рене Моборн.

В конце концов, по мере достижения рынком зрелости в игре остается не более десятка крупных игроков, чья доля составляет не менее 50% всего объема продаж. При этом наблюдается активный процесс поглощений и слияний в целях снижения издержек и доступа к преимуществам партнера, который включается в состав объединенной компании.

Так идет развитие рынка по естественному пути. Но бывают и другие пути развития, например, на рынке с доминированием госмонополии, где действуют законы, которые определяются не только экономическими интересами и результатами.

# Отстраиваемся от конкурентов: 14 способов отличиться

Агентство [R:TA](http://rta-moscow.com/) собрало базовые принципы и советы, которые помогут выделиться среди конкурентов.

Для создания хорошей digital-стратегии или рекламной кампании недостаточно просто цифр и идей. Нужна экспертиза в брендинге, классическом маркетинге, аналитике и инструментах. Мы понимаем это и создали серию статей, в которой поделимся знаниями.

Роберт Гоизуета (Roberto Goizueta), покойный глава Coca-Cola, говорил:

«В недвижимости главное — место, место, место. В бизнесе — отличие, отличие, отличие».

Все йогурты натуральные и полезные. Все пылесосы бесшумные и мощные. Все автомобили безопасные и удобные. Так как же выбрать? Когда клиент покупает, он ориентируется на отличия, которые существуют между брендами.

Многие маркетологи забывают об очень важном: своих конкурентах. Разрабатывая стратегию, маркетологи часто думают о рынке, где есть только они и их будущие клиенты, которые всем сердцем и надолго полюбят их бренд. Увы, в реальной жизни всё совсем не так.

К 2013 году в мире [насчитывалось](http://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2013/article_0002.html) 10 млн брендов. И все они хотели вам что-то продать. Сколько из них вы помните? А скольких вы отличите друг от друга?

Как же отстроиться от конкурентов?

**Что первое приходит в голову**

Спросите себя, чем вы отличаетесь от конкурентов. Скорее всего, вам захочется сказать следующее:

1. У нас дешевле (цена).   
2. Мы предоставляем лучший на рынке сервис и эксклюзивные услуги (сервис, качество).

Ориентируясь только на эти два критерия, вы сильно рискуете. Обычно это малозначимые слова для клиента. Всегда найдётся тот, у кого цена ниже, а слова про «отличный сервис», как правило, — пустые обещания.

В краткосрочной перспективе эти два пункта можно использовать для генерации быстрых продаж, но для повторных покупок и лояльности лучше припрятать другой козырь в рукаве.

**Как выбрать хорошие варианты**

Скажу сразу, это сложно. Стоит запастись временем и терпением. Но обязательно помните, что игра стоит свеч, а результатом продуманной стратегической дифференциации станет значительное усиление бренда.

Конкурентные преимущества мы будем оценивать по системе из трёх критериев:

1. «Правдивость» — ваше отличие должно быть реально.
2. «Релевантность» — если клиенту всё равно, то и вам должно быть всё равно.
3. «Доказуемость» — насколько черты, которые вы приписываете вашему бренду и продукту соответствуют действительности.

Каждый дифференциатор должен соответствовать этим трём критериям.

**14 способов отличиться**

1. Сделайте нишевый или новый продукт

Нишевые продукты и сервисы имеют «встроенную» дифференциацию. Например, GoPro — маленькая и лёгкая видеокамера для экстремалов-спортсменов. Сейчас уже появилось много подобных устройств, но GoPro [остаются](http://marketrealist.com/2015/08/gopros-market-shares-earnings-trend/) лидерами рынка.

Новые продукты вызывают у людей естественный интерес: что такое «бульмени»? А «круггетсы»? Уверена, если вы не знаете, то уже хотите попробовать!

2. Сделайте процесс продажи уникальным, измените клиентский опыт

Миллионы магазинов игрушек продают готовых мишек, но Build-a-Bear продают медведя, которого вам нужно сделать самому. Компания процветает и стоит 124 млн долларов.

Клиенты привыкли что-то покупать? Сдайте это в аренду. Это может быть что угодно: дрель, платье, машина, пылесос. Ищите новый способ пользоваться привычными услугами или вещами: так придумали каршеринг, музыку по подписке (стриминговые сервисы) и онлайн-аренду платьев.

3. Разрабатывайте уникальный дизайн, создавайте лимитированные выпуски

Компания Beauty Bakerie делает косметику в виде ингредиентов для выпечки и еды: пудра — это «мука», блески для губ — «леденцы». Весело и хорошо продаётся.

Лимитированные выпуски мороженого, шоколада или телефонов часто продаются лучше, чем «обычные». А некоторые могут стать предметом коллекционирования: бутылки Absolut, флакончики духов, банки Колы.

4. Помните про происхождение

Вариант отлично подходит для зарубежных компаний: «французский шик Dior» или «немецкое качество Audi» сразу вызывают уважение и доверие.

Но и российские компании могут им воспользоваться: «луховицкие огурцы», «сибирский свитер с оленями», «уральские пельмени».

5. Инновации

Классический дифференциатор для технологичных брендов: Apple — синоним инновационности, Tesla — самые известные электромобили, Phillips делает умные системы освещения для городов, IBM тренирует искусственный интеллект Watson для помощи бизнесу.

6. Сделайте процесс удобным и удивите сервисом

Wilberries стали одними из первых доставлять одежду из каталогов по почте, что очень удобно для жителей небольших городов. В итоге [32 миллиарда ₽ оборота за 2015 год](http://www.ruward.ru/ecommerce-index-2016/).

Представьте себе два онлайн-магазина: в одном вы просто покупаете одежду, а во втором можете выбрать несколько размеров и цветов платья, примерить его дома, а потом купить только то, которое подошло, как на Lamoda. На мой взгляд, выбор очевиден.

7. Выделяйтесь на полке

Вся вода в одинаковых бутылках? Сделайте свою предметом современного искусства, как Voss. Все шоколадки одинаковые? Станьте фиолетовыми, как Milka.

8. Решайте универсальную проблему

Когда вы покупаете обувь марки TOM’S, они дарят пару обуви обездоленному ребенку. Подобная корпоративная благотворительность вызывает сильную эмоциональную реакцию. Это выделяет TOM’S на фоне остальных компаний.

Корпоративная социальная ответственность помогает бренду не только выглядеть лучше, но и продавать больше: в рамках акции RED за 10 лет компания Apple выручила 130 млн долларов от продажи красных iPhone и iPod. Эквивалентная сумма была [пожертвована](https://red.org/our-partners/)в фонд RED.

9. Вызывайте эмоции

Создание прочной эмоциональной связи с потребителем — один из лучших способов выделиться. Бренд Coca-Cola здорово это делает: чего стоит один только «Праздник к нам приходит», без которого не обходится ни одна подготовка к Новому году? А какая у вас ассоциация с 8 марта? Наверняка Rafaello.

Можно придумать собственный праздник. Например, день защиты животных: Pedigree и Whiskas.

10. Шокируйте, но в меру

Здесь главное — не перегнуть палку. Мы считаем, что Benetton с кампанией [Unhate](http://www.lookatme.ru/flow/posts/fashion-radar/145459-kampaniya-benetton-unhate) — это хорошо, а вот [«смотри не обострись»](https://tjournal.ru/25614-smotri-ne-obostris-blogerov-udivil-dvusmyslennyy-slogan-seti-burger-king) — плохо.



11. Персонализируйте

Позвольте своим клиентам делать продукты «для себя». Именные флаконы духов от Atelier Cologne, кроссовки с уникальным дизайном (Nike iD), браслеты, для которых клиент сам выбирает подвески и браслет (Pandora). Всё это помогает завоевать сердце клиента.

Этот совет работает и в digital: персонализируйте рекламу для пользователя (ретаргетинг, upsale, кросс-продажи) и не забывайте про историю взаимодействия с сайтом.

12. Найдите свой цвет

Использование характерного цвета [повышает](https://www.colorcom.com/research/why-color-matters) узнаваемость бренда на 80%.

Голубой цвет коробочек Tiffany заставляет трепетать сердце любой девушки. Красный с жёлтым McDonalds вызывает непроизвольное слюноотделение.

Хороший пример — смотрите картинку ниже. Вызывает дискомфорт? :–)



13. Будьте люксовым

У брендов класса люкс цены выше. Для многих фирм это является дифференциатором «по умолчанию»: Porsche, Hermes.

Сумочку а-ля Birkin всегда можно купить в переходе, но радости она вам не доставит, пусть на глаз и не отличишь.

14. Экспериментируйте с рекламой

Если ничто из вышеперечисленного вам не удаётся, займитесь рекламой. Иногда один этот инструмент может вывести ваш бренд на новый уровень. Это работает и для небольших, и для крупных брендов: бурятские унты «Дулаан» мощно продвинули с помощью вирусного ролика в Instagram.

А американская марка спортивной одежды Under Armour за несколько лет как обошла Adidas на рынке США и [продала](https://www.clickz.com/how-does-under-armour-differentiate-itself-from-nike-via-digital-marketing/23871/) спортивной одежды на 3 миллиарда долларов по всему миру.

Почти все варианты дифференциации, которые указаны выше, работают и в digital. Более того, в digital часто гораздо проще отстраиваться: можно быстрее и дешевле экспериментировать на маленьких кампаниях, общаться напрямую со своими клиентами. Применяйте lean методики: сформулируйте гипотезу, быстро проверьте её и сделайте выводы.

**Сильный бренд сфокусирован на главном**

Ваш продукт может обладать несколькими атрибутами. Но ваше внимание и усилия лучше сфокусировать на самом важном.

Помните, что 10 миллионов брендов борются за внимание клиентов.

Сильный бренд поможет вам.

* **Увеличить стоимость компании.** Исследование фондовых бирж показывает, что бо́льшая часть стоимости компании пропорциональна стоимости бренда. На NYSE и NASDAQ нематериальные активы составляют 50–75% от рыночной капитализации компаний. Другие исследования показывают, что более 70% рыночной стоимости компаний из списка Fortune 500 составляют нематериальные активы.
* **Улучшить показатели на фондовой бирже.** Компании с сильным брендом в среднем имеют на 1% бо́льшую доходность и меньшую волатильность
* **Улучшить финансовые коэффициенты.**У сильных игроков рынка [выше ликвидность](https://martinroll.com/resources/articles/growth/branding-numbers-measuring-brand-value-equity-marketing-activity/), лучше показатели рентабельности, доходности и финансовой устойчивости.

Уделяйте внимание брендингу и отстройке от конкурентов, даже если ваша компания не торгуется на бирже. Со временем сильный бренд окупится в несколько раз.

# Троллинг конкурентов: от билбордов до рэп-батлов

Грех не хайпануть немножечко на баттлах. Об исторических противостояниях брендов-гигантов рассказывает Алексей Астафьев, соучредитель агентства «[Интериум](http://interium.pro/)».

[Алексей Астафьев](http://www.cossa.ru/profile/?ID=128122), [Агентство digital-коммуникаций «Интериум»](http://interium.pro/)

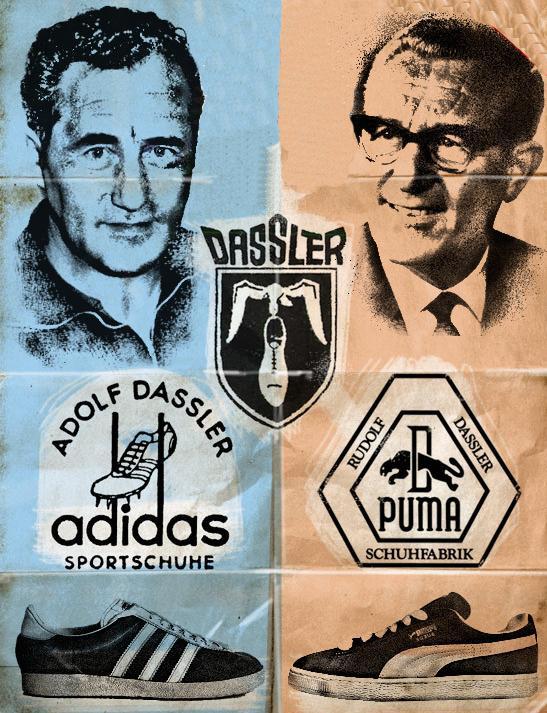


В ночь на 16 октября в Лос-Анджелесе прошел рэп-баттл между Оксимироном и Дизастером (Dizaster). Два года назад американец вызвал россиянина на состязание. Для Оксимирона это был первый баттл на английском. Судя по реакции толпы, российский рэпер одержал победу. Как и ожидалось, баттл был в основном посвящен стереотипам о России и Америке, хотя обычно главной темой становятся личности оппонентов.

Этот момент можно считать поворотным в истории баттлов: если раньше они были локальной историей, то теперь вышли на международный уровень и окончательно стали мейнстримом. И бренды не могли пройти мимо, оперативно попытавшись вставить свои пять копеек и хайпануть на теме. Так появились SMM-баттлы, в которых компании пытаются подшутить над конкурентами, попутно проявив остроумие и прорекламировав услуги.

Но публичные подколки брендов — далеко не новое изобретение, призванное привлечь пресыщенных миллениалов и зетов. С тех пор как существуют бренды, время от времени появляются и унижающие конкурентов кампании. Можно спорить об их этичности и уместности, но одно можно сказать точно: иногда противостояние брендов становится воистину эпичным и даже историческими. Например, в случае с героями нашей статьи.

**adidas vs Puma**



Когда два брата вместе занимаются бизнесом, это может либо ещё больше укрепить семейные узы, либо окончательно их разорвать. Так и произошло с Адольфом и Рудольфом Дасслерами — основателями немецкой обувной фирмы Gebruder Dassler («Братья Дасслеры»), открытой в 1924 году.

C началом Второй мировой войны им пришлось сосредоточить все усилия на производстве обуви для фронта. В 1943 году Рудольф был отправлен на фронт, а позже был арестован гестапо и узнал, что на него донёс собственный брат Адольф. Это разрушило отношения между братьями, а смерть их отца в 1948 году разрушила и Gebruder Dassler — теперь уже ничего не мешало Адольфу и Рудольфу разделить компанию. Так появились adidas и Ruda (старое название Puma).



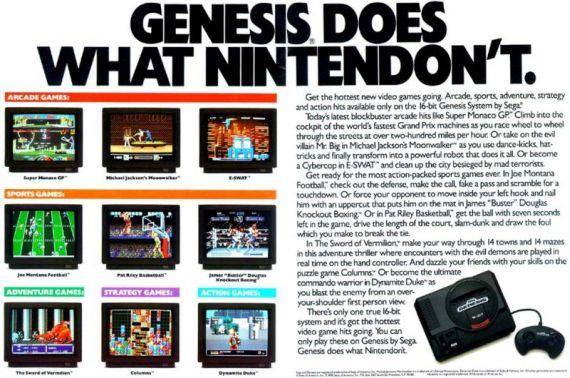
С тех пор между братьями началась конкуренция. Для обувных магнатов каждый Чемпионат мира по футболу становился соревнованием не стран, а брендов. Сколько команд выберет adidas, а сколько — Puma? И в кроссовках какой именно фирмы футболисты одержат победу? Эти показатели были решающими в войне обувных брендов.

Спортсмены в Puma выиграли четыре золотые медали на Олимпиаде 1972 года — очко в пользу Рудольфа. Более 80% на Олимпиаде в 1976 году выбрали экипировку adidas — два очка в пользу Адольфа. И хотя никто из братьев не «опускался» до прямых подколок в рекламе, это противостояние можно назвать поистине историческим.

Концом истории соперничества adidas и Puma можно считать смерть братьев и появление новых конкурентов в лице Nike и Reebok. Когда на горизонте появились более серьёзные соперники, противостояние, основанное на старом семейном конфликте, сошло на нет.

**Nintendo vs Sega**

В 80-е Nintendo контролировала 90% рынка, и казалось удивительным, что новички вроде Sega могли пойти против и достичь успеха. Секретом популярности Sega стало то, что компания «подсадила» на консольные игры подростков. Раньше игры считались развлечением для малышей, но их аудитория расширилась с появлением ориентированных на более взрослых потребителей игр вроде Mortal Combat, выпускаемых на приставке Sega Genesis.



Не обошлось и без подколок — например, в рекламной кампании, приуроченной к запуску игровой системы Neo Geo Aes от Sega. Реклама была явно нацелена на геймеров мужского пола и использовала двусмысленные фразы — например, такие как знаменитый слоган «Я помню время, когда он не мог отвести рук от МЕНЯ!». Прямолинейная и грубая реклама на контрасте с ретро-дизайном прямиком из восьмидесятых выглядит забавно и стильно.



**BMW vs Audi**

В 2009 году между автомобильными гигантами произошла «война билбордов». Сначала Audi (которые знамениты выпадами в сторону конкурентов — Mercedes и Lexus) разместили рекламный щит с надписью «Новый Audi A4. Твой ход, BMW».



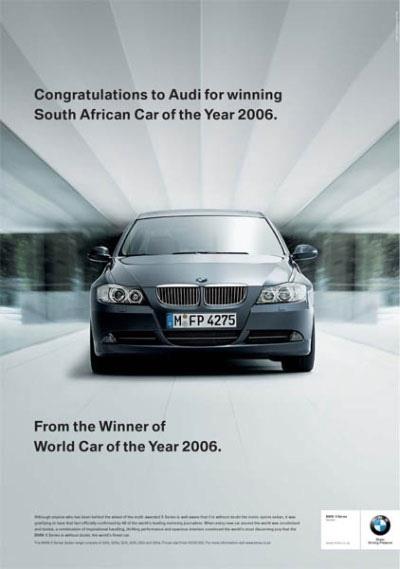
В скором времени на противоположной стороне улицы появился ответ с надписью «Шах и мат».



Фанаты BMW подхватили и развили идею.



Однако противостояние брендов началось ещё раньше, в 2006 году — когда BMW поздравил Audi с победой в конкурсе «Машина года-2006» в Южной Африке, подписавшись «Победитель конкурса „Машина мира-2006“».



Не обошлось и без ответа Audi, указавших на свои успехи в гонках.



Как сейчас говорят, хайпануть на истории захотели даже Subaru: они заявили, что BMW и Audi, конечно, молодцы, но зато Subaru признаны производителем лучших двигателей.



**Coca-Cola vs Pepsi**

Началом «войн колы» можно считать 1975 год, когда Pepsi Challenge показал, что в слепом тесте на вкус большинство людей предпочитает Pepsi. Но затем на Pepsi посыпались неудачи: использованная в рекламе напитка песня Мадонны Like a Prayer была объявлена богохульной, а в 1993 году потребители в 20 штатах Америки начали находить шприцы в банках Pepsi.



Взаимных подколок в рекламе во время «войн колы» было предостаточно. Например, на этом видео мальчик покупает в автомате две банки Coca-Cola, чтобы дотянуться до Pepsi.

Ещё один «удар» от Coca-Cola — ролик с популярным в 80-е персонажем Максом Хедрумом.

Дошло и до «настоящей» битвы.

Победителем «войн колы» можно считать Coca-Cola: в 2011 году Diet Coke превзошел Pepsi по популярности. В этом же году Coca-Cola продали напитков на сумму 28 миллиардов долларов, а Pepsi — «всего» на 12 миллиардов.

**Российский опыт, SMM и рэп-баттлы**

В России рекламные войны запрещены законодательно. Не допускается прямое сравнение товаров, которое признано недобросовестной рекламой. В соответствии с п.1 ч.1 ст. 5 Закона «О рекламе», недобросовестной признаётся реклама, которая «содержит некорректные сравнения рекламируемого товара с находящимися в обороте товарами, которые произведены другими изготовителями или реализуются другими продавцами».

Тем не менее, понятие «корректности» сравнения может быть растяжимым, и этим пользуются авторы рекламы — например, Burger King с их регулярными нападками на McDonald’s. Компания известна своей агрессивной рекламой и неоднозначным подходом к SMM, который часто критикуют в профессиональном сообществе.





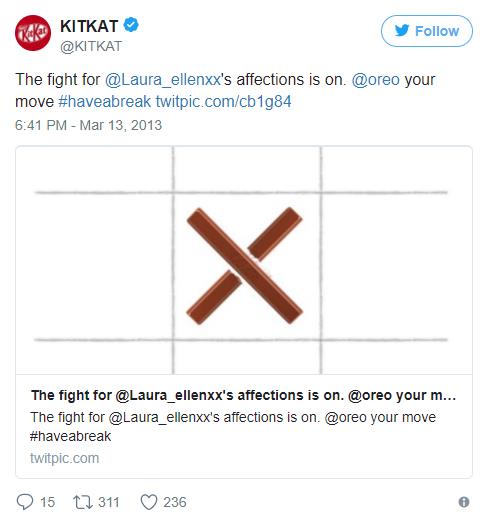




По мере того как большой сегмент рекламы ушёл в SMM, туда перекочевали и брендовые войны. Самой популярной площадкой для взаимных подколов стала Twitter. Формат соцсети позволяет быстро разместить ответ, ведь в данном случае скорость реакции важна так же, как и остроумие. Притом шутят друг над другом как конкуренты, так и занимающие совсем разные ниши бренды: главное показать умение метко и ситуативно шутить, а уж в ответ на чей подкол — дело десятое.



Иногда для имиджа бренда бывает куда лучше не спорить и проявлять агрессию, а, напротив, выкрутиться из конфликта с позитивом. Берём пример с Oreo, которые в ответ на призыв посоревноваться от Kit Kat сделали конкуренту комплимент.





Последним словом в истории Twitter-противостояния брендов стали отсылки к уже упомянутым рэп-баттлам. Словесные противостояния между двумя оппонентами — далеко не новое явление: ещё в начале 20-го века между русскими поэтами проходили литературные диспуты. Да и на Западе в 80-х и 90-х годах фристайл-баттлы стали важной частью рэп-культуры. Однако особую популярность формат обрёл в 2010-х годах в России.

Поначалу явление было лишь частью хип-хоп культуры, но в 2015 году оно ушло в мейнстрим. Тогда на канале Versus Battle был выложен [ролик с баттлом Оксимирона против Johnnyboy](https://www.youtube.com/watch?v=MVouMFKmaeI), набравший огромное количество просмотров.

Само слово battle («битва») намекает на стиль и подачу баттлов: агрессивно, с обилием личных оскорблений, но при этом не без артистичности и юмора. Популярные российские баттлы — Versus Battle, Slovo, Russian Battle League.

Недавно «МегаФон» разместил в аккаунте шутку с отсылкой к мему про плоскую землю, и МТС ответил на неё в формате рэп-батла.



В твитах использовались отсылки к баттлу Оксимирона и Гнойного. Кроме того, бренды не упустили возможность прорекламировать качество своих услуг. Позднее к ним присоединились МТС, Microsoft Россия, Роскомнадзор и «Билайн», которые не могли упустить возможность напомнить о себе.

Если проанализировать этот кейс, то можно понять, что у него были все шансы стать вирусным. Популярный формат баттлов встретился с известным мемом на площадке, формат которой способствует быстрому распространению информации. Кроме того, со стороны SMM-щиков брендов для участия во «флешмобе» не требовалось особых усилий и было достаточно написать пару строк текста.

Главной проблемой мог стать консерватизм со стороны заказчиков, и мы надеемся, что эти кейсы показали: не нужно бояться быть ситуативными и порой шутить на грани.

# Как перехитрить непобедимого конкурента

Юркие и ловкие способны побеждать сильных – и в спорте, и в бизнесе. Какая стратегия ведет к успеху в схватке на выживание? Глава из книги **«Вверх»**.

*Эта книга о том, что риск может нести и положительный заряд. Вы научитесь распознавать наиболее сложные, опасные моменты и использовать их потенциал на благо и развитие вашего бизнеса. Адриан Сливотски и Карл Вебер – международные эксперты в сфере консалтинга расскажут, как подготовиться и вынести пользу из семи основных групп стратегических рисков:  
1. Провал масштабного проекта.  
2. Потеря клиентов.   
3. Бизнес на перепутье.  
4. На горизонте непобедимый конкурент.   
5. Бренд теряет силу.   
6. Отрасль становится неприбыльной.   
7. Бизнес перестал расти.  
Вы узнаете, как играть на опережение, быть на два шага впереди конкурентов и находить выход из самой затруднительной ситуации.*

**Непобедимый**

В жилах стынет кровь от одной только мысли [о встрече с уникальным конкурентом](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1984295-kak-pobezhdat-v-konkurentnoi-voine), доминирующим в вашей отрасли. Словно вы столкнулись лицом к лицу с самым ценным игроком НБА на баскетбольной площадке.

**Билл Рассел** — талантливый спортсмен, способный вдохновить команду на победу в школе, колледже и на арене Бостон Гарден, — в 1956 году окончил **Университет Сан-Франциско** и начал играть центровым за команду НБА «Бостон Селтикс», выступал на чемпионатах 1956-1957 годов, а затем вывел команду в сезон 1959/1960 годов.

В том же 1956 году в Лигу вступил **Уилт Чемберлен**, игравший сначала за «Филадельфию» и «Сан-Франциско Уорриорз», а с 1964 года за «Филадельфию-76».

Чемберлен превосходил Рассела физически: рост Билла Рассела был 208 см, Уилта Чемберлена — 216, Билл весил 98 кг, но Уилт — 125 кг. Выше, сильнее, с большим радиусом действия, Уилт был просто «циркулярной пилой». Он мог блокировать любой бросок, собирать очки, как ягоды (50 очков за игру минимум). Профессионал скажет: «Вам не победить Уилта, у вас нет и шанса на его поле».

Неудивительно, что Уилт стал «Новичком года НБА» и одним из первых, кто удостоился звания «самого ценного игрока» в 1960 году. Чемберлен стал настоящей угрозой, доминирующим противником во всей Лиге. Что же сделал Рассел?

Не один день провел Рассел, раздумывая, как противостоять Уилту. Сложилось мнение, что победить его, играя в рост, невозможно – он слишком сильный и рослый. И это не было ошибкой.

В книге «О чем рассказал Билл Рассел» баскетболист комментирует ситуацию с долей юмора: «Ну, хорошо, а сколько времени мы играем, не сгибая спины?!». Он начал считать: за среднестатистическую игру проходит 160 бросков, то есть 80 бросков за тайм. Один бросок занимает две или три секунды, таким образом, существует вероятность 80 промахов, и это одна-две секунды. Далее, общая игра в рост — 500-600 секунд, или 8-10 минут из игрового момента в 48 минут, оставшиеся 40 — горизонтально, где игра идет совсем другая: не важно, кто прыгает выше, важнее, какую позицию займет игрок. Какую же позицию надо занять, чтобы вывести Уилта из равновесия? В мемуарах Билл более подробно рассказывает о своем озарении: «Уилт играет в рост, я же — горизонтально. Сначала я занял его излюбленную позицию — он взбесился. Потом я блокировал его так, чтобы ему все время приходилось работать с неподходящего угла». Рассел начал свою игру.

Уилт всегда зарабатывал много очков, но «Селтикс» все же неуклонно приближалась к победе и стала победителем в сезонах НБА 1961/1962, 1963/1964, 1965/1966 и 1968/1969. Рассел опроверг молву, что Уилт непобедим.

**Лицом к лицу с уникальным конкурентом**

В 1962 году — через шесть лет после входа Билла Рассела в Высшую лигу — Сэм Уолтон открыл первый магазин **Wal-Mart** в Роджерсе, Арканзас. Как в любом стартапе, промахов и ошибок было много. Однако низкие цены привлекали покупателей и создали постоянный поток.

С каждым годом компания Wal-Mart росла и динамично использовала все больше [приемов успешной розничной торговли](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/338423-roznichnaya-torgovlya-diskaunt). Вскоре она начала агрессивное наступление на рынок. Нестандартный подход к менеджменту, низкие цены и творческий подход дали компании особое положение на рынке.

Во второй половине 1960-х **Соломон Прайс** создал новый формат сети розничной торговли — Price Club, в несколько раз дешевле Wal-Mart. Событие возмутило основателя Wal-Mart Сэма Уолтона: кто-то взял его идею и обратил ее против него же самого. Оправившись, Сэм Уолтон запустил сеть центров мелкооптовой торговли Sam’s Club, конкурировавший непосредственно с Price Club. И все получилось — Уолтон теперь обладал двумя высокоэффективными инструментами управления розничной торговлей. Уровень самообучаемости компании возрос.

Компания [разработала множество новых методов и подходов](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/944474-effekt-impulsa-i-strategiya-golubogo-okeana). Сеть отлично справлялась с логистикой, обработкой информации, особенно касающейся клиентов. По многим параметрам Wal-Mart была отдельной торговой площадкой: организация знала больше, чем сами производители, посредники и другие предприятия розничной торговли. В 1980 году сеть продала товаров на $1 млрд, в 1992 году — на $43,9 млрд.

Расширение компании стало шоком для розничной торговли всей страны. В первую очередь пострадали местные розничные магазины — универмаги, посудные лавки, хозяйственные магазины, магазины игрушек и одежды, магазины постоянных распродаж. Там, где появлялся Wal-Mart, торговый бизнес, передававшийся из поколения в поколение, переплетавшийся корнями с историей своего города, начинал терять даже самых лояльных клиентов. Годами соблюдаемая традиция «покупок с центральной улицы» в мгновение ока была променяна на езду за город в гипермаркет ради «постоянно низких цен», начиная от шампуня или бумажных салфеток до джинсов для детей. Через год-другой центральные магазины начинали закрываться.

Затем пришел черед региональных торговых сетей, такие уважаемые компании, как **Bradlees, Ames** и **E. J. Korvettes**, процветавшие в послевоенное время, имевшие высокие обороты и цены ниже средних, сдавали свои позиции под напором Wal-Mart. Цены последней были ниже, незначительно, но зато постоянно; выбор — шире, магазины — больше, залы — приветливее.

К 1980-м Wal-Mart выходит на федеральный уровень. **Sears** и **Kmart**, некогда лидеры американского рынка розничной торговли, ощутили давление со стороны нового соперника. Kmart, будучи наиболее схожей с Wal-Mart, первой вступила в борьбу и через некоторое время обанкротилась.

Профессиональное бесстрашие маркетологов, гениальная логистика и способность срезать цену стали визитной карточкой Wal-Mart. Голос разума взывал: «Вам не победить Wal-Mart. Компания вас задушит — во вселенной Wal-Mart нет шансов выжить».

**Игра по вашим правилам**

Сеть магазинов **Target** росла в тени Wal-Mart. Первый магазин Target открылся в пригороде Рузвельта, Миннеаполис, в 1962 году — в том же, что и Wal-Mart. В 1960-е сеть магазинов розничной торговли Target стала весьма успешной и разрослась до размеров, сопоставимых с Wal-Mart.

Будущий председатель совета директоров и главный управляющий Target **Боб Ульрих** пришел в компанию на должность мерчендайзера-стажера в 1967 году. Рожденный в Миннеаполисе, Ульрих окончил **Университет Миннесоты**. Он был уравновешенным, серьезным молодым бизнесменом, внимательно и с почтением прислушивающимся к миру розничной торговли. Работал он усердно, примечая каждую деталь за своими клиентами: какие предложения действовали на них, а какие оставались незамеченными. В этот период Ульрих осознал, что не имеет значения, насколько ты сметлив, инициативен и талантлив в сбыте, без [стратегического управления в мире розничной торговли](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1512501-Kak-dobitsya-effektivnosti-prodazh-ili-Problemy-razvitiya-torgovoy-seti) делать нечего.

Ульриха выделяло и другое качество. В любом магазине розничной торговли есть прирожденные продавцы, двигающие весь сбыт, и скряги, полагающие, что цены — ключевой фактор, они живут, сокращая расходы. Боб Ульрих совмещал оба мировоззрения, что давало ему значительное преимущество по сравнению с другими. Если у вас есть представление, насколько жесток мир цен, то вы знаете, как важна уникальность ассортимента, предлагаемого вашим покупателям. Ульрих понял, что деньги в розничной торговле делаются на специфичном товаре. Именно это открытие впоследствии помогло ему противостоять Wal-Mart.

Ульрих прошел все ступени внутри компании и стал президентом в 1984 году. В 1995 он стал генеральным директором компании-учредителя (в то время **Dayton Hudson**). Сделав карьеру в корпорации и разгадав свои таланты в мире сбыта, он тем не менее предпочел оставаться в тени, что часто оборачивалось в его пользу. К примеру, во время консультации с аналитиками Уолл-стрит Ульрих передавал инициативу специалистам, что вызывало восхищение его командным духом и мудростью. Он – один из самых малоизвестных генеральных директоров, что, похоже, его устраивает. В энциклопедии «История бизнеса. Мемуары и биографии бизнесменов» о нем практически ничего нет: «Семья: сын руководителя **Minnesota Mining and Manufacturing Company**. Семейное положение: женат (имя неизвестно), двое детей». Более подробно можно узнать даже о людях, участвующих в федеральной программе по защите свидетелей.

Если Ульрих вел себя скромно, то Wal-Mart и его [харизматичный владелец Сэм Уолтон](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/345090-taina-velikih-geniev-biznesa) как раз наоборот — рвали рынок в клочья. К тому времени, как Ульрих взял бразды правления в Dayton Hudson, весь мир знал и говорил о Wal-Mart и ее беспощадности к конкурентам. Дискаунтеры по всей стране отчаянно искали спасения в крайних мерах, вплоть до консолидации.

Если бы Target возглавил кто-нибудь другой, пытающийся идти ноздря в ноздрю с Wal-Mart, то шансы корпорации на выживание в лучшем случае ровнялись бы 10%. Но Боб Ульрих понял одну важную вещь — не все покупатели хотят стать клиентами Wal-Mart. Многие ищут в магазинах розничной торговли совсем иное — главное, разглядеть таких клиентов и, отвечая их потребностям, начать игру, в которой Wal-Mart не будет победителем.

Target давно начала играть по своим правилам, еще в 1970-е корпорация заслужила определение «высококлассного дискаунтера». Она нашла «свой» сегмент и работала с ним — чуть выше Wal-Mart, но чуть ниже универмагов, что само по себе повысило шансы на выживание до 20%. Под руководством Ульриха стратегия «игры по своим правилам» обрела определенные формы.

Первое — он разорвал традиционный шаблон о том, что «низкая цена = низкое качество». Как в свое время это сделали **Toyota** и **Honda** с представлением об экономичном автомобиле. Target решила объединить низкую стоимость с роскошью. Компания создала ассортиментную группу товаров с серией качеств, отсутствовавших у конкурента, — элегантность, декоративность и изысканность по доступной цене.

Ульрих и его команда не стали идти по простому пути создания стандартного набора продукции со скидкой. Компании нужен был уникальный товар, доступный только в ее сети. Так, Ульрих нанимает **Робин Уотерс** — проницательного маркетолога, некогда претендовавшего на место члена фьючерсной биржи по зерну, но, будучи на посту руководителя по тенденциям и дизайну в сети **Donaldson’s**, увлекшегося продвижением товаров. (Недавно Робин покинула Target для независимых консультаций по дизайну.) Ее секрет в работе с дизайнерами в собственной теории 3 С: сознание — необходимость покупки, сумочка — деньги, которые можно отдать, сердце — магнит, притягивающий к товару. Когда все 3 С сходятся в максимальной точке — это и есть идеальный товар для сети Target. Излюбленный пример Уотерс — детская кружка-непроливайка от Филиппа Старка. Вот как она об этом вспоминает: «Когда он впервые предложил Target кружку-непроливайку на подстаканнике с двумя ручками, как у круговой чаши, стилизованную под кварц, покупатели поразились: «Извините, но непроливайка не может быть с подстаканником. Тогда это что-то другое». Но почему бы и нет? Недавно я пила кофе с коллегой из Target, мы заговорили об этой кружке. Оказывается, она у нее до сих пор есть. Она даже помнит, кто ее подарил. Когда она накрывает стол на ужин для всей семьи, то ставит кружку своей маленькой дочке. Это такая особенная вещица. Казалось бы, пластиковая непроливайка за 3,49 доллара, а значит-то она гораздо больше».

Уникальность предложений Target не ограничивалась только вычурностью дизайнерских товаров. Компания также сотрудничала и с малоизвестными поставщиками, превращая местные, нишевые продукты в национальные бренды. Клиенты магазинов в Сан-Франциско открывали для себя мыло и моющие средства, созданные по экологически чистым технологиям. В настоящее время подобная продукция доступна во всех магазинах сети Target. Корпорация также работает с крупными компаниями над созданием ассортиментной линии исключительно для своих покупателей. К примеру, коллекции бытовой электроники от **Sony** исключительно в белом цвете.

В процессе всех преобразований компанией руководил человек с душой дискаунтера и сердцем мерчендайзера. Обе грани Ульриха сыграли немаловажную роль в становлении Target.

За первые четыре года своего руководства Боб Ульрих упорядочил всю деятельность сети и сократил расходы в $350 млн, тем самым заработав прозвище «Боб-пуля» за свою репутацию сугубо практичного менеджера, требовавшего от своих подчиненных точности, эффективности и яркой конкурентоспособности. Его девиз: «Скорость — это жизнь». Все это, помноженное на шикарный стиль и правило «творчества и дисциплины», принесло свои плоды — шансы на выживание в 40%.

О Target заговорили по всей стране. Парадоксальная комбинация низких цен, сопоставимых с Wal-Mart, и уникального ассортимента с налетом изысканности опровергла главный закон розничной торговли: «Либо низкие цены, либо качество — что-то одно». То, что сделала Target, поражало, как некогда поразили японские автопроизводители.

Молва все больше восхищалась Target. Компания под управлением Ульриха очень творчески подошла к PR: необычные и интересные акции от Target, казалось, взрывали медиа практически ежемесячно. В 2002 году корпорация пришвартовала корабль 67-метровой высоты, доверху заполненный подарочными товарами со скидкой, к набережной модного Вест-Сайда. Акция заставила говорить о сети Target во всем мире.

В 2003 году сеть открыла на полтора месяца бутик Мизрахи в Рокфеллеровском центре. Летом в 2004 году с грузовиков Deliver the Shiver продавали кондиционеры в районе Сохо, Лондон. Машины были отгорожены красными бархатными канатами наподобие тех, что используются для контроля толпы в самых горячих клубах города. Тысяча кондиционеров была продана по 75 долларов за штуку.

Корпорация приобрела 7000 кв.м рекламного места на девяти билбордах в Таймс-сквере – одной из самых известных в мире площадок для афиш. В 2004 г., когда после реконструкции открылся Музей современного искусства (известный, кроме всего прочего, коллекцией стильных товаров современности), Target предлагала свободный вход для осмотра экспозиции каждую пятницу.

В 2003 году соцопрос среди американцев показал, что узнаваемость красно-белого логотипа сети Target на 96% выше, чем у **Polo pony**. Когда **Майкл Фрэнсис** — директор по маркетингу Target — сообщил радостную новость Ульриху, последний поставил перед ним задачу узнать, где оставшиеся 4% и что компания делает не так. «И ведь он не шутил», — вспоминает Фрэнсис. Слава подняла шансы на выживание, скажем, на 50%.

<…>

Стратегия Ульриха — сделать сеть Target не такой, как все, — приносит компании чрезвычайную прибыль. Дискаунтеры в мире Wal-Mart банкротятся один за другим, в то время как прибыль Target повысилась сначала на 17%, а за последние годы даже превысила прибыль Wal-Mart.

«Выстоять перед уникальным конкурентом невозможно» — проверено практикой. И это действительно так, пока вы играете по правилам сильного противника. Если же сосредоточиться на уникальности ассортимента, выработать правила своей игры, то вам и вашим клиенты удастся комфортно существовать в мире, где среди конкурентов выживает «не знающий поражения титан» наподобие Wal-Mart. Угроза «непобедимого» противника может обернуться преимуществом, пока вы фанатично придерживаетесь своей игры. Отвечая на бесконечные вопросы о Wal-Mart, Боб Ульрих говорит так: «Да, это мировой гигант. Да, они представляют для нас угрозу. Но, если мы будем делать то, что должны, каждый день, у нас всегда будет ниша, и потребность в Target тоже будет всегда».

**Шаги, предпринятые Target**

Давайте вернемся немного назад и подведем итоги, как Target удалось добиться успеха, несмотря на давление со стороны Wal-Mart:

* Играть по своим правилам: определите свой сегмент покупателей, ассортимент, имидж и бизнес-модель, отличные от монополиста.
* Повысить эффективность системы: минимизировать фиксированную стоимость, поднять уровень качества для устранения финансовых рисков.
* Гарантировать уникальность ассортимента и услуг.
* Держать марку, не превышая бюджет: сотрудничество с известными брендами, временно доступными по разумным ценам.
* Заявить о себе соразмерно масштабам компании.
* Совершенствовать не только технические решения, но и обучение сотрудников для создания непревзойденного уровня обслуживания.

<…>

**Алгоритм повышения шансов на выживание**

Вот некоторые вопросы, которые могут помочь подготовиться к появлению уникального конкурента на бизнес-арене или же помогут разрешить уже возникшие трудности.

1. Предусмотрена ли в вашей бизнес-модели система раннего выявления и предупреждения нового мощного конкурента? Организован ли у вас процесс обмена информацией о текущей ситуации и потенциальных угрозах «с работниками полей»: отделом продаж, сервисной службой поддержки клиентов, отделом организации поставок и дистрибуцией? Есть ли у вас «оперативная группа», способная донести до компании и всех сотрудников серьезность возникающих проблем даже в отдаленной перспективе?

2. Появился ли на вашем или смежном рынке уникальный конкурент? Если подробно проанализировать и сравнить его бизнес-модель с вашей — в чем преимущества конкурента?

3. Как вы можете использовать свой потенциал, чтобы превосходить уникального конкурента? Какие уже существующие ресурсы можно задействовать, чтобы привлечь покупателя своей «фишкой», недоступной сильному конкуренту? Это могут быть как материальные активы (более совершенное оборудование, ассортимент, информационные системы), так и нематериальные (знание рынка, продукции, имидж бренда, лояльность покупателей).

4. И самое трудное — определить, какие условия не дают вам начать собственную игру против уникального противника. Если вы хорошенько поразмыслите над десятью фактами, хорошо известными в вашей отрасли, и «перетряхнете» их — так же, как Билл Рассел пришел к решению играть «горизонтально», чтобы победить Уилта Чемберлена, — то сможете ли прийти к новой бизнес-модели, основанной на ваших преимуществах?

**Как побеждать конкурентов на основе теории игр**

[Ольга Щербакова Генеральный директор, Воронеж](https://www.e-xecutive.ru/users/1716360-olga-scherbakova)

В любой рыночной ситуации действовать можно по-разному. Какой вариант с наименьшими издержками приведет к нужной цели? Смоделируйте действия компаний-игроков – и вы это поймете.

Снова конкурент опустил цены на товар, который и так продается по себестоимости? Фирма-поставщик сделала отгрузку в непрофильную торговую сеть, и теперь за молотком и гвоздями идут не к вам, а в супермаркет? Зачем конкуренты и поставщики рушат рынок? И [какой стратегии придерживаться в такой ситуации](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1986274-kak-vybrat-strategiu-v-zavisimosti-ot-biznes-sredy)? Эти вопросы можно рассмотреть в теории игр.

Как вообще появилась концепция теории игр? В 1944 году **Оскар Моргенштерн**и **Джон фон Нейман** выпускают книгу «Теория игр и экономическое поведение», в которой впервые дают определение понятию «игра» и математически описывают поиск оптимальных стратегий. Эта наука живая и динамичная, имеет весьма широкое применение во многих сферах. В своем современном варианте теория игр применяется в политике, экономике, социологии, бизнесе. Управление предприятием, конкуренция, принятие стратегических решений, управление рисками, стимулирование сбыта – все взаимодействия в данных разделах можно представить в виде игры. Игра в данном контексте – это прежде всего [конфликт интересов](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1932772-ain-rend-suschestvuet-li-konflikt-interesov). Чем же может помочь теория игр в борьбе с конкурентами?

**Пример игры: «дилемма заключенного»**

Рассмотрим «дилемму заключенного». Эту игру предложили в 1950 году американские математики **Мерил Флад** и **Мелвин Дрешер**. Есть мнение, что «дилемма заключенного» была разработана для прогнозирования гонки ядерных вооружений: в роли заключенных выступали СССР и США.

Постановка задачи следующая: поймали двух преступников на мелком хулиганстве, но подозревают в ограблении банка. Заключенные находятся в разных камерах. Полиция планирует допросить каждого отдельно и заставить сознаться в краже. Если никто не сознается, то оба получают срок за хулиганство – один год. Если первый сознается, а второй – нет, то сознавшегося отпускают за сотрудничество, а «молчуна» запирают на десять лет. Если сознаются оба, то каждый получает срок в пять лет. Матрица игры выглядит следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Заключенный 1; Заключенный 2** | **Молчать** | **Стучать** |
| Молчать | -1; -1 | -10; 0 |
| Стучать | 0; -10 | -5; -5 |

Выгоднее всего для обоих заключенных молчать, тогда каждый получит по году. Но, если подельник молчит, то логично его сдать и не получить срок вообще. А если он заговорит, то тогда тоже выгоднее сознаться. И так думает каждый.

Таким образом, в любом случае стратегия «стучать» для каждого «игрока» по отдельности является доминирующей. В этой дилемме существует равновесие – точка, из которой ни одному игроку не выгодно уходить, и оно в точке «стучать / стучать». Дилемма как раз в том, что выигрыш в доминирующей стратегии для каждой стороны меньше, чем вариант с учетом интересов всех игроков.

К сожалению, дилемма заключенного очень точно описывает [рыночную конкуренцию](https://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1503123-sekret-uspeha-biznesa-v-zdorovoi-konkurentsii). Компании-конкуренты смотрят друг на друга, словно узники демпинга, и опускают цены, не доверяя друг другу.

И ведь вот же оно, решение: давайте договариваться и держать уровень прибыли. Однако в пределах стратегии борьбы за потребителя, основанной на низкой цене, компании вынуждены ориентироваться прежде всего на ходы конкурентов. Особенно печальное зрелище представляет собой такая стратегия на падающем рынке.

Как же решить проблему? О дилемме заключенного написано более 2000 работ, однако всего разработано несколько вариантов решения:

*1. Создать карающее правило*, которое уберет стратегию предательства / снижения цен из доминирующих. Например, каждый раз после очередного падения цен со стороны одних конкурентов другие могут как-то влиять на них. Варианты для поставщиков: стоп-отгрузка, лишение маркетинговой поддержки или уменьшение скидки на закупку.

*2. Выйти из дилеммы*. То есть сделать так, чтобы у потребителя просто не было выбора. К подобной стратегии однажды прибегла **GM** на автомобильном рынке. Жесткая конкуренция привела к резкому падению цен на автомобили. Клиенты все чаще ориентировались на скидки, распродажи. Тогда GM выпустила кредитную карту, на которой накапливались ежегодные бонусы от покупок. Потратить бонусы можно исключительно на автомобиль или обслуживание GM. Все акции компания отменила, а [усилия направила на продвижение бонусной программы](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1984908-kak-vybratsya-iz-lovushki-tsenovoi-konkurentsii). Как результат, карты пользовались большой популярностью. За год держатель мог накопить до $3500 бонусов, и вопрос выбора марки автомобиля решен.

*3. Подкорректировать свою стратегию во времени*. До этого, описывая «дилемму заключенного», мы предполагали, что действие игры развивается в ограниченных временных рамках. Однако лучше соответствует реальности и интереснее с точки зрения вариантов исхода ситуация, когда компании уже имеют опыт предыдущих «игр». Исследования **Роберта Аксерольда** показали, что при повторяющихся итерациях и большем количестве игроков стратегия «сдать / снизить цену» не работает. Точнее, она дает меньший результат. Оптимальной стратегией путем практических сессий была выбрана «око за око с прощением». Ее суть:

* Добропорядочность. Никогда первым не опускать цены.
* Мстительность. Отвечать ударом на удар конкурента, не давать спуска, держать контроль над ценами.
* Прощать. Отомстив конкуренту, возвращаться к сотрудничеству. Это предотвратит бесконечное понижение цен.
* Не завидовать. Не пытаться уничтожить конкурента любой ценой. Меньше смотреть на чужой бизнес, а больше – на свой! Не концентрироваться на том, чтобы прыгнуть выше и кинуть дальше. Придерживайтесь своей, уникальной стратегии.

**Игроки в реальной рыночной ситуации**

В нашей жизни часто возникают ситуации, которые можно формализовать с помощью теории игр. Рассмотрим практическую задачу.

Есть две конкурирующие розничные компании, будем называть их для простоты К1 и К2. К1 традиционно держит более высокие цены за счет сервиса, широкого ассортимента и уровня предоставляемых услуг, имеет несколько подразделений с высокими оборотами. К2 выбирает стратегию низких цен и имеет много небольших филиалов.

К2 узнает, что около одного из центральных филиалов К1 сдается помещение за 150 тыс. руб. К2 может открыть здесь свой филиал, буквально «дверь в дверь» с К1, и забрать часть клиентского потока за счет низких цен. Чтобы реализовать этот проект, К2 должна вложить в открытие нового филиала около 2 млн: эти деньги она рассчитывает окупить за три года, и, таким образом, среднемесячные вложения составляют около 55 тыс. рублей.

У К1 есть два ответных варианта: договориться с арендодателем и снять его помещение за 150 тыс., чтобы не въехала К2, или не договариваться.

Предположим, обе компании готовы помещение арендовать. Тогда К1, как сосед, получит преимущественное право аренды. При этом, если К1 снимает дополнительное помещение, и К2 в него не въезжает, то убытки К1 равны арендной плате 150 тыс. в месяц, а К2 убытков не несет. Если К2 въезжает, то часть клиентов К1 переходит к конкуренту. В результате К1 теряет около 220 тыс. прибыли, а К2 получает небольшой объем прибыли в размере около 70 тыс. в месяц (не забудем, что из выручки в 220 тыс. большая часть, 150 тыс., будет уходить на оплату аренды).

Но при этом К1 может снизить цены, и тогда К2 лишится своего основного конкурентного преимущества. Если K1 снизит цены до уровня К2, то ее прибыль уменьшится при текущих объемах в среднем на 35 тыс. рублей, и ее убытки в целом составят 255 тыс.Однако, тогда К1 сохранит большую часть своих клиентов, и ее конкурент тоже понесет убытки. С учетом [инвестиций в открытие нового филиала и ежемесячных расходов](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985585-lishnie-izderzhki-kak-ponyat-chto-v-biznese-mozhno-sokraschat-a-chto-nelzya) на аренду помещения минимальные потери К2 составят 100 тыс. в месяц.

Представим последовательность действий игроков в виде дерева, вершины веток которого показывают выигрыш каждой компании. Это представление характерно для игр в расширенной форме, каждая ветка соответствует действию, которое может выбрать каждый игрок. В качестве выигрыша договоримся считать ежемесячную прибыль / убыток компаний. Изменение прибыли К1 отмечено красным цветом, выигрыш К2 – синим. Исходная точка, показанная в левой части рисунка – это начало игры для К1. Игра является последовательной, то есть каждая компания реагирует на предыдущий шаг конкурента.

**Последовательность действий двух компаний**



Воспользуемся методом обратной индукции для поиска оптимальной стратегии. Суть метода заключается в решении игры с конца. Последний ход в игре остается за K2: сравниваем ее выигрыши, отмеченные синим цветом: -55 и -100. Убыток в 55 тыс. руб. – лучше, чем в 100 тыс. Поэтому, если конкурент будет вести себя агрессивно, K2 выгоднее эту торговую точку закрыть.

Следующий с конца ход принадлежит K1. Если она временно опускает цены до уровня конкурента, то с финансовой точки зрения ничего не зарабатывает и не теряет: результат 0. Если же вообще никак не реагирует на вторжение конкурента на свою рыночную территорию, то ежемесячные убытки достигают 220 тыс. руб. Поэтому, К1 выгоднее на действия К2 реагировать.

Далее ход К2: открывать или не открывать филиал? Если открывать, то ежемесячно придется списывать по 55 тыс. руб. (сумму ежемесячных инвестиций). А если филиал не открывать, то выигрыш будет равен 0.

Наконец, наступает ход K1: снимать или нет дополнительное помещение? Ответ: не снимать. Так как убытки от аренды составят 150 тыс. рублей в месяц. А другой вариант действий позволяет свести потери к 0.

Таким образом, когда решаешь условия игры с конца, становится понятным, что К1 наиболее выгодно активно ответить на действия конкурента, но при этом не имеет смысла снимать соседнее помещение. А К2, с учетом агрессивного ответа К1, вообще не стоит открывать филиал. Однако такие выводы логично напрашиваются только в том случае, если соперники могут предположить выигрыш друг друга при различном развитии событий.

Данная игра была воплощена в жизнь одной из компаний Воронежа, работающей в сфере оптики и выступившей в роли К1. После того, как на региональный рынок попыталась войти федеральная компания K2, воронежские салоны в течение трех месяцев держали низкие цены на контактные линзы. В результате федеральная сеть, не получив искомой прибыли, закрыла свое подразделение в городе.

**Плюсы и минусы метода**

В теории игр есть несколько проблемных мест:

* Не всегда можно предсказать выигрыш.
* Игроки могут не придерживаться правильной стратегии, а играть хаотично или по принципу «уничтожить противника». Это стратегия, которую Роберт Аксерольд назвал бы «завистливой».
* Любой игрок может рассмотреть варианты, не включенные конкурентом в дерево стратегий.

Основное преимущество теории игр в бизнесе – возможность представить проблему с точки зрения конкурентов. Зная затраты конкурента, его основную стратегию и варианты действий, можно получить мощное преимущество в конфликте интересов и на рынке в целом.

# Конкуренция не страшна по-настоящему современному бизнесу. И вот почему

20.04.2018

Uber, iTunes, Airbnb — примеры совершенно новых стратегий развития бизнеса. Когда рост направлен в сторону, где конкурентов нет совсем. Идти в таком направлении не сложно, если знать основные правила.

Брутальный путь к успеху в бизнесе заключается в устранении конкурентов. Другой же подход подразумевает расширение рынка — он менее кровавый и на самом деле приносит больше удовлетворения.

На пути развития бизнеса лишь два способа заполучать клиентов. Один заключается в том, чтобы уводить их у существующего на рынке игрока, а другой — в создании нового рынка с новым продуктом или услугой, который не существовал до этого, **пишет** Inc.com.

Примеры недавних больших побед на «новых рынках» включают в себя iTunes от Apple в мире цифровой музыки, Uber в сфере перевозок и Airbnb в сфере аренды жилья. Рост бизнеса за счет создания новых рынков сейчас принято называть «стратегией голубого океана», основанной на одноименной классической книге. Альтернативой является «стратегия алого океана», где все плавают в рамках предопределенных границ отрасли, а жестокая борьба превращает океан в алый цвет. Голубой океан подразумевает новые и незанятые территории.

В книге «Переход к стратегии голубого океана» сравниваются успешные и провальные попытки создания бизнеса в голубом океане за последние годы и предлагаются конкретные рекомендации по переходу к этой стратегии.

Авторский системный подход к этому переходу, который состоит из пяти шагов:

**1. Нацельтесь на ту область, в которой вам есть, что предложить и получить**

Все начинается с расширения мышления, оценки своих сильных сторон и фокуса на том, в чем есть преимущество. Например, Apple уже были экспертами в области цифрового и файлового менеджмента и осознавали неудовлетворенную потребность в музыкальных сервисах.

Не менее важно работать над созданием, изоляцией и мотивацией хорошей команды для предстоящей работы. Есть ли у вас для этого необходимые умения и требуемый уровень авторитета и компетенции?

Вам необходимо выбирать людей, которые являются хорошими слушателями, которые вдумчивы и готовы задавать вопросы тогда, когда другие этого не делают.

**2. Смотрите объективно на стратегический ландшафт**

Если команда понимает стратегию и соглашается с необходимостью меняться и расти, то только тогда вы можете создать коллективное желание двигаться вперед.

Если это будет сделано правильно, вам не надо будет даже говорить людям о том, что вы переходите к новой стратегии — они сами это почувствуют и поймут.

**3. Найдите скрытые болевые точки, которые ограничивают вашу индустрию**

Это поможет обнаружить неисследованные области, в которых заключены ценности. Нужно только прийти и освободить их. Болевые точки же будут представлять собой невероятные возможности, а не ограничения. Помните, что общий клиентский опыт сегодня зависит от больших вещей, чем просто цены и преимущества продукта.

Определение всех, кто не является клиентами в текущем пространстве, позволяет оценить общий масштаб спроса, который находится за пределами понимания вашей индустрии.

В Airbnb поняли, что существует возможность расширить гостиничную индустрию за пределами капиталоемкого мира отелей и гостиничных комплексов, ведь отели стали настоящей болью для молодых путешественников.

**4. Преобразуйте ограничения рынка, чтобы внедрить новые решения**

Здесь вы отказываетесь от случайного брейншторминга и применяете систематическую логику для переосмысления ограничений рынка и индустрии. Результат, в первую очередь, представляет собой понимание практических способов пересмотреть текущие проблемы отрасли и создать прорывные решения, которые вызовут появление новых клиентов.

**5. Завершите переход тестами рынка и бизнес-моделей**

Вам нужно четкое решение, одобренное всеми ключевыми заинтересованными лицами и подкрепленное знаниями о том, как избежать провалов при выполнении. Теперь настало время укрепить и улучшить ваш план, чтобы максимизировать рыночный потенциал, а затем, формально, запустить его в работу.

Это гарантирует, что тот переход, который вы совершаете, не только создаст ценность для покупателей, но и спровоцирует быстрый рост бизнеса. Очень важно делать этот переход тогда, когда команда заряжена и полностью готова к этому рывку.

Эти шаги подходят как для зрелых компаний, так и для молодых стартапов. В мире можно увидеть больше и больше попыток перейти к стратегии голубого океана, но, к сожалению, не все обладают необходимой дисциплиной и скрупулезностью, которая для этого требуется.

Возможно, пришло время пересмотреть стратегию роста вашего бизнеса. Гораздо интереснее систематически исследовать новые территории, чем бесконечно подкармливать существующих акул.

# Не повторять ошибок: как и зачем следить за конкурентами

* **Роман Кумар Виас** основатель Qmarketing

Изображение: Burn After Reading

Анализ digital-активности конкурентов — обязательная часть [разработки](https://incrussia.ru/understand/kak-samomu-razrabotat-marketingovuyu-strategiyu-i-sekonomit-do-70-byudzheta/) маркетинговой стратегии компании. Следить за конкурентами особенно полезно стартапам, которые пытаются занять место на рынке, где уже есть успешные продукты. Наблюдение за действиями других игроков поможет оптимизировать рекламный бюджет, увеличить охват, выстроить свой образ в соцсетях. Собирайте информацию, перенимайте опыт и учитесь на чужих ошибках. Тщательно проанализировать конкурентов можно за две-четыре недели. Вот как это сделать.

Считаем трафик

Совершенно легально в цифровой среде можно выяснить трафик на сайт конкурентов и его источники, — помогут SimilarWeb или Alexa. Несмотря на небольшую погрешность, с помощью сервисов можно получить информацию о количестве уникальных посетителей, о пропорциях трафика, каналах привлечения клиентов — поисковых системах, органических запросах, социальных сетях, реферальных программах, платном контексте. Знание бенчмарка позволит высчитать примерный уровень заказов. Внимательный пользователь SimilarWeb выяснит, какие сайты ссылаются на информацию конкурентов компании, чтобы присмотреть площадки для размещения собственной рекламы.

Бизнес и конкуренты

Владельцы свадебного салона «Мэри Трюфель» [не следили](https://incrussia.ru/fly/kejs-meri-tryufel-sozdat-svadebnyj-salon-ne-kak-u-vseh-i-zarabotat-200-mln-rublej/) за конкурентами и пожалели об этом.

Производители низкокалорийного мороженого Halo Top [не пускают](https://incrussia.ru/fly/halo-top-kak-nizkokalorijnoe-amerikanskoe-morozhenoe-stalo-biznesom-za-100-mln/) конкурентов на свою поляну.

Маленький, но гордый стартап поиска в дополненной реальности легко [конкурирует](https://incrussia.ru/fly/millioner-iz-trushchob-kak-startaper-sozdal-blippar-poiskovuyu-sistemu-dopolnennoy-realnosti-i-konku/) с Google и Facebook.

Предприниматель [объединился](https://incrussia.ru/fly/svechnoj-zavodik-kak-byvshij-monastyrskij-poslushnik-osnoval-biznes-s-vyruchkoj-13-mln-rublej-v-god/) с конкурентами и спас свой бизнес.

Создатели Weekend Agency [открыли](https://incrussia.ru/fly/god-spustya-weekend-agency-kak-otkryt-agentstvo-za-20-tysyach-i-prevratit-razvlecheniya-v-biznes/) для себя, что конкурентов можно легко просить о встрече и перенимать их опыт.

Изучаем соцсети

Наблюдение за соцсетями поможет понять, насколько хорошо конкуренты выстроили техническую поддержку клиентов онлайн, как отрабатывают негатив и допродают услугу или продукт в комментариях. Искать информацию можно как в аккаунтах компании, так и по упоминаниям.

В комментариях под постами компании можно найти уникальную информацию о пользовательском опыте: что нравится или, наоборот, раздражает в продукте, где требуются доработки. На основании этой информации (страхов клиентов перед тем, как воспользоваться продуктом, требований к продукту) можно выстроить свое позиционирование и даже использовать это в конкретных маркетинговых сообщениях.

С помощью роликов YouTube-блогеров, которые делают подробные обзоры продукта, можно выяснить нюансы, которые без глубинного исследования добыть практически невозможно. Найти нужные ролики можно с помощью поиска по названиям продуктов или известных вам брендов. Для ресторанного холдинга, открывавшего направление доставки еды, мы таким образом добыли информацию, как лучше упаковать продукты, какой температуры должны быть доставляемые блюда.

Другие источники

Отследить, что о компании-конкуренте пишут в интернете, можно по ручной выборке или используя алгоритмы. Youscan, IQBuzz, Wobot – эти автоматизированные сервисы позволяют мониторить упоминания о компании не только в соцсетях, но в целом в онлайн — на форумах, в блогах, на других сайтах.

В дело пойдут и открытые аналитические отчеты, которые периодически публикуют специалисты крупных консалтинговых компаний, инвестиционных холдингов и IT-корпораций. Регулярно бесплатные исследования о стартапах и цифровых проектах выпускают [Yandex](https://yandex.ru/company/researches/2017/market_gfk) и Mail.ru, обзоры автомобильной индустрии делает [PwC](https://www.pwc.ru/ru/publications/auto-market-in-russia.html), банковской — [Accenture](https://www.accenture.com/vn-en/insight-banking-2016-next-generation-banking-summary.aspx). Платные базы данных, например Euromonitor, стоят того, чтобы за них заплатить.

Полезную информацию о рынке и трендах можно почерпнуть из отраслевых онлайн-СМИ. Для e-commerce незаменимый портал — E-pepper, интересную статистику об авторынке агрегирует avtostat.ru. Актуальные данные дает портал Think with Google, на котором IT-корпорация в партнерстве, например с GfK, публикует полезную статистику именно в «цифровом контексте».

Зачем смотреть на конкурентов?

Российские предприниматели мало интересуются конкурентами, поэтому мы получаем в одной сфере несколько похожих компаний с одинаковыми маркетинговыми стратегиями, которые бьются за одного и того же клиента. Например так выглядит сейчас ситуация на рынке карт рассрочки.

Возьмем для примера рынок доставки продуктов: все игроки рассказывают клиентам одну и ту же историю про экономию времени, которую 100 раз отыграли все в e-commerce. Новый игрок должен сказать что-то новое, найти другую проблематику, — дистанцироваться.

Интересно выглядит идея  финтехстартапа, родившегося внутри большого банка, совершенно не привязанная к словам «инвестиции», «финансы». Анализ конкурентов и исследование аудитории миллениалов [показали](https://isp.hse.ru/data/2017/01/11/1115545507/09_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%92%D0%A8%D0%AD_%D0%98%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%B8.pdf), что молодежь и в России, и во всем мире не интересуется сбережением средств, не умеет управлять финансами. Так нащупали «больное место» и предложили решение: друг, мы научим тебя обращаться с заработанными деньгами. То есть, с клиентом решили говорить на его языке. Этот проект только готовится к запуску, но, видимо, привлечет к себе внимание.

Часто бывает, что крупная компания, большое реальное производство, хочет сделать стартап — например запустить интернет-магазин, — и проваливается (так произошло с проектами Е5.ru от Х5 и Enter от «Связного»). Причина неудачи в том, что, полагаясь на серьезность собственного бренда, начинают действовать не оглядываясь на конкурентов. Не стоит повторять их ошибки — стартапу они могут обойтись гораздо дороже, чем крупному бренду.

# Интеллект как орудие конкурентной борьбы

**28 марта 2010 Роджер Мартин**

Все любят истории про талантливых руководителей. Мы с удовольствием слушаем про их деяния. Нас окрыляет их решимость. Смелый поступок, череда последующих событий и в конце — успех, победа. Это захватывающий сюжет. Читая их жизнеописания, мы делаем выводы и соответственно строим собственную карьеру. Такие книги, как «Джек. Самая суть» или «Искусство результативного управления», отчасти подхлестывают нас, намекая, что и нам по плечу успех Джека Уэлча или Ларри Боссиди — дело-то за малым: нужно точь-в-точь повторять все за ними.

Но учиться на том, что руководитель делает, неправильно. Если в одних обстоятельствах его усилия увенчались успехом, совсем не обязательно, что это повторится в других, даже если речь идет об одной и той же компании или одном и том же руководителе. Не забывайте: Джек Уэлч на заре своей карьеры в General Electric считал, что каждое предприятие компании должно быть первым, в крайнем случае вторым на своем рынке. Но постепенно менеджеры поняли, что этого можно добиться, работая на узких рынках. Поэтому позже Уэлч изменил правила игры. Теперь предприятия должны были определять свой рынок гораздо шире — чтобы их доля на нем изначально не превышала 10%. Так Уэлч заставил руководителей искать новые возможности развития. На разных этапах карьеры в GE он следовал (что, замечу, было мудро с его стороны) прямо противоположными курсами, и тот, кто захочет учиться на его опыте, просто обречен на путаницу в голове и непоследовательность в поступках.

Тогда на чем же учиться? Куда лучше, хотя и труднее, — разобраться в том, как руководитель мыслит, то есть понять, какие рассуждения подводят его к тому или иному поступку.

Работая консультантом по проблемам управления, а затем деканом бизнес-школы, я уже 15 лет изучаю выдающихся руководителей. За последние шесть лет я проинтервьюировал около 50 человек (иногда наши беседы длились часов по восемь) и пришел к выводу, что большинству из них присуще одно не совсем обычное свойство: они умеют держать в голове сразу две взаимоисключающие идеи. Без малейших внутренних метаний, не отдавая предпочтения ни одной, они могут творчески примирить их, придумав новую, которая превосходит обе, но берет понемногу от каждой. Такой процесс обработки и синтеза информации я называю интегративным мышлением. Именно благодаря такому таланту своих руководителей, а не превосходной стратегии или безупречному исполнению лучшие компании отличаются от остальных.

Я вовсе не настаиваю на том, что мне первому пришла в голову эта мысль. Лет 60 назад классик американской литературы Скотт Фитцджеральд считал «умение одновременно держать в уме две диаметрально противоположные идеи и при этом не свихнуться» признаком «первосортных мозгов», то есть подлинно высокого интеллекта. Естественно, эта способность дана не всем руководителям. Да и те, кому повезло, своими успехами обязаны не только ей. Но для меня очевидно, что интегративное мышление во многом защищает человека от ошибок.

Тем не менее этот момент часто упускают из виду: последние годы в разговорах о менеджменте главным оказалось действие. Мысль отодвинулась на второй план: популярность книг вроде «Искусства результативного управления» не случайна. К тому же люди с великолепным интегративным мышлением часто не подозревают о своем даре, а значит, пользуются им неосознанно. Пример тому — Джек Уэлч, которого я тоже интервьюировал. Конечно, он в полной мере обладает интегративным мышлением, хотя в его книгах об этом не прочитаешь.

Моя задача как автора — разобрать и описать эту способность, которая, как кажется, у многих выдающихся руководителей заложена от природы. Свою основную мысль я проиллюстрирую на примере человека, с которым мне довелось беседовать особенно обстоятельно. Это Боб Янг, яркая личность, соучредитель и бывший генеральный директор компании Red Hat, ведущего производителя дистрибутивного пакета бесплатно распространяемой в исходных текстах операционной системы Linux. А основная мысль касательно интегративного мышления — Боба Янга и других людей — такова: это не просто врожденная способность — это нечто, поддающееся совершенствованию.

**Принцип «большого пальца»**

В середине 1990-х годов Red Hat оказалась на распутье. В то время фирма продавала пакеты программ Linux — в основном компьютерным фанатам. Иногда она составляла пакеты новых версий с учетом обновлений, предложенных огромным количеством независимых разработчиков. Но чтобы выйти за рамки годового товарооборота в $1 млн, о чем уже стали подумывать в Red Hat, компании предстояло выбрать какую-то одну из двух экономических моделей.

Первая — классическая модель распространения патентованного программного обеспечения. Ей следовали такие акулы программного бизнеса, как Microsoft, Oracle, SAP. Они продавали пользователям ПО без исходного кода. Эти компании щедро финансировали исследования и разработки, ревниво охраняли свою интеллектуальную собственность, устанавливали высокие цены на ПО и получали немалую прибыль, потому что лишенные доступа к исходному коду пользователи были вынуждены покупать обновленные версии.

Альтернативный вариант — его предпочитали многочисленные небольшие компании, в том числе и сама Red Hat, — модель бесплатной дистрибуции так называемого открытого программного обеспечения, которое записывается на CD-ROM вместе с исходным кодом. На самом деле программные продукты получаются не бесплатными, но цены подкупают своей умеренностью: всего $15 за пакет программного обеспечения Linux против $209 — за Microsoft Windows. Поставщики делали деньги на том, что собирали новые версии, используя различные поправки, придуманные независимыми разработчиками, однако коэффициент прибыли был невысоким, а доход нестабильным. Корпоративные пользователи, для которых большое значение имела стандартность ПО и его стабильность, с недоверием относились не только к незнакомому программному обеспечению, но и к его поставщикам — каким-то несолидным и не похожим на других.

Бобу Янгу — закомплексованному чудаку, работающему в индустрии, где полно всяких чудаков, Бобу Янгу, щеголяющему красными носками и красной шляпой в знак своей принадлежности к Red Hat, — не нравились обе экономические модели. Высокоприбыльная лицензионная модель противоречила основным принципам Linux и движения открытого исходного кода. «Купить патентованное программное обеспечение — все равно, что купить машину, у которой не открывается капот, — сказал мне Янг с презрением в голосе. — Если что-то пойдет не так, вы даже не узнаете, в чем дело». Но и стать дистрибуторами бесплатного ПО с открытым программным кодом значит обречь себя на скромную прибыль. Записывая на CD-ROM бесплатный продукт и распространяя его на периферийном рынке, можно было неплохо заработать в данный момент, но едва ли обеспечить себе устойчивый рост доходов.

Говоря о своем месте в индустрии, Янг любит повторять, что он — торговец в мире технических гениев, а не «один из умников». Тем не менее он ухитрился совместить две явно несовместимые экономические модели и привести Red Hat к огромному успеху. Янг решил свою стратегическую дилемму так: соединил низкие цены модели бесплатного распространения ПО с открытым кодом и доходное обслуживание лицензионного продукта и получил нечто новое — корпоративный рынок для операционной системы Linux. Как часто бывает при «включении» интегративного мышления, Янг учел некие особенности обеих систем — и вот вам результат.

Сервисное предложение Red Hat не повторяло лицензионную модель, хотя и было подсказано ею. О поддержке ПО, купленного в крупных фирменных магазинах, Янг сказал: «Если вы столкнулись с ошибкой, от которой зависает ваш компьютер, вы звоните производителю и говорите: “У меня система вырубается”. Он вам отвечает: “Ах ты господи!”, а сам думает: “Вот и славно!” За несколько сотен долларов в час он отправляет к вам системщика, чтобы тот привел в порядок программное обеспечение, которое было не в порядке, еще когда он же сам его вам и продавал. И это у них называется обслуживанием!» Что касается Red Hat, то она, наоборот, создав специальную интернет-платформу Red Hat Network, помогает своим клиентам справиться с почти ежедневными обновлениями и исправлениями.

К тому же Янг кардинальным образом изменил якобы бесплатную модель, сделав ее действительно бесплатной: теперь программное обеспечение не записывали на CD-ROMы, его можно было загрузить через интернет. Таким образом Red Hat «перекрыла кислород» множеству мелких дистрибуторов Linux, обрела масштаб и первенство на рынке и, главное, заставила осторожных корпоративных клиентов поверить, что сможет оказать им надежную поддержку. В предложении компании основным стало именно обслуживание, а не программное обеспечение.

В 1999 году Red Hat преобразовалась в открытое акционерное общество, и в первый же день торгов Янг стал миллиардером. К 2000 году Linux захватила 25% рынка операционных систем для серверов, а более 50% мирового рынка Linux достались Red Hat. В отличие от подавляющего большинства новичков эпохи интернет-бума, Red Hat продолжала расти.

Что позволило Янгу столь удачно пройти между Сциллой и Харибдой двух обладающих изъянами моделей? Он воспользовался чисто человеческим, врожденным, но слаборазвитым качеством. Мы можем, прибегнув к метафоре, которая отражает еще одну чисто человеческую особенность, назвать его «отстоящим» мышлением.

Кроме всего прочего люди отличаются от остальных существ, населяющих земной шар, отстоящим большим пальцем. Благодаря тому, что большой палец расположен у нас отдельно от других, мы можем держать в руке предметы и делать всякие замечательные вещи — писать, вдевать нитку в иголку, вводить катетер в артерию. Хотя эволюция дала людям это потенциальное преимущество, от противопоставленного пальца не было бы никакого проку, если бы природа не наградила наших предков еще одной привилегией — возможностью развивать его еще более хитроумным образом. Если мы, скажем, что-нибудь пишем, то в это же время тренируем и соответствующие мускулы, и мозг, который их контролирует. Без подобных тренировок, не опробовав различные возможности руки, мы не развили бы свои физические способности, а заодно и мозг, который управляет нашими движениями.

Точно так же у нас есть и «отстоящее» мышление, врожденное свойство, позволяющее нам держать в голове две идеи, находящиеся в состоянии, можно сказать, конструктивной борьбы противоположностей и их диалектического единства. Именно преодолевая этот конфликт, мы создаем новые, более удачные идеи. Если бы мы были устроены так, что могли бы в каждый определенный момент думать только о чем-то одном, то нам были бы недоступны озарения и догадки, которые порождает «отстоящее» мышление.

К сожалению, великие интегративные мыслители — явление исключительное. Почему эту обычно дремлющую способность, с помощью которой можно было бы творить чудеса, эксплуатируют так редко и так неполно? Потому, что когда она «подает голос», мы испытываем беспокойство. Мы не любим сложностей и неопределенности, нам по душе удобная простота и ясность. Чтобы как-то ориентироваться в головокружительно сложном мире, мы упрощаем все, что можно. Мы хотим выбирать из четких, готовых вариантов, да еще чтобы после того, как выбор сделан, никаких вопросов уже не возникало.

Поэтому мы, как правило, не знаем, что делать с принципиально несовместимыми моделями. Обычно первый наш порыв — понять, какое из двух решений правильное, а затем методом исключения — какое неправильное. Мы можем даже склоняться в пользу одной модели и доказывать, что «наша» лучше. Но, сбрасывая другую со счета, мы упускаем все то полезное, что могли бы выявить, если бы одновременно рассмотрели обе и в их противоречии увидели бы путь к новой, более удачной. Пытаясь выбрать одно из двух возможных решений, мы как бы отключаем «отстоящее» мышление, прежде чем оно успевает найти творческое решение проблемы.

В большинстве организаций эта практически всеобщая личностная черта возводится в закон. Когда коллега уговаривает вас «не делать из мухи слона», им движет не просто желание поскорее покончить с чертовой проблемой; в его словах — мольба о том, чтобы ничего не усложнять сверх «нормы».

Тому, кто готов воспользоваться преимуществом своего «отстоящего» мышления, нельзя поддаваться естественному стремлению к простоте и определенности. Боб Янг понимал с самого начала, что не должен выбирать одну из двух экономических моделей, господствовавших в индустрии программного обеспечения. Он хорошо представлял себе, на какие неприятные компромиссы ему придется пойти, если он сделает такой выбор, и сама мысль об этом заставляла его снова и снова прокручивать проблему в голове. И он не успокоился, пока не нашел новую модель — которая выросла из противоречия между первыми двумя.

Янгу в принципе не нравится вариант «или — или». И об этом же говорили во время интервью мои собеседники. На вопрос, думал ли он о том, что важнее — стратегия или исполнение, Джек Уэлч ответил: «По-моему, некорректна сама постановка вопроса». А когда я спросил Алана Лафли, главу Procter & Gamble, как появилась идея полностью изменить принцип работы компании, согласно которой нужно было сократить ее расходы и одновременно выделять больше средств на инновации, он сказал: «Мы не собирались делать либо одно, либо другое. Так мы никого бы не обыграли, ведь “либо — либо” могут все».

**Четыре стадии принятия решений**

Так что же представляет собой процесс интегративного мышления? Как удается целостно мыслящим людям не выбирать из двух зол меньшее, а найти такой вариант, что в итоге противоречия остаются в стороне, а впереди открываются новые возможности? Их умственная работа распадается на четыре отдельные, хотя и связанные между собой стадии. Каждая сама по себе характерна не только для интегративного мышления — их проходит любой человек, размышляющий над какой-то проблемой. Но комплексно мыслящие отличаются тем, как они делают следующий шаг (см. врезку «Два типа мышления — интегративное и традиционное»).



**Определение значимого.**Сначала мы оцениваем, что принять во внимание. Большинство предпочитает сразу же отбросить все, что кажется лишним или не имеющим отношения к делу, не рассматривая вопрос в целом. Пытаясь ускользнуть от неуютной сложности, размышляя, мы «отфильтровываем» основные составляющие проблемы.

Часто сама жизнь заставляет нас все упрощать, поощряя эту нашу природную склонность. Дело в устройстве большинства организаций, при котором у каждой функциональной службы свой узкий взгляд на то, что достойно внимания, а что нет. Финансовые отделы обычно игнорируют эмоциональный фактор; отделы, в ведении которых находятся вопросы этики, отмахиваются от «сухих цифр». Начальники заставляют подчиненных ограничивать набор значимых факторов и оперировать только теми, что не противоречат принятым у них в отделе установкам, и в результате многие факторы, которые в других условиях оказались бы существенными, попадают в разряд второстепенных.

В конце концов дело заходит в тупик, и мы обычно задним числом понимаем, что упустили из виду многие важные обстоятельства. А все потому, что они не имели прямого отношения к нашим непосредственным обязанностям или к работе нашего отдела. Мы говорим себе: «Как это я не сообразил, что в европейском офисе могут неправильно понять мое письмо!» Или: «Почему, выбирая место для нашего нового центра дистрибуции, я напрочь забыл о государственной программе по ремонту дорог!» А интегративно мыслящие люди ищут менее очевидные, но потенциально важные моменты. Конечно, чем больше значимых факторов, тем более запутанной выглядит проблема, но сложность их не пугает. Они, наоборот, стараются объять мысленным взором картину во всей ее многогранности — только это дает им уверенность в том, что ни одна мелочь, которая могла бы пролить свет на проблему в целом, не осталась за бортом. Для них чем запутаннее, тем лучше, потому что только так рождаются лучшие решения. Они уверены, что выберутся из лабиринта и обретут ясность в мыслях.

Размышляя об экономической модели Red Hat, Боб Янг учел нечто такое, от чего отмахнулись производители ПО, в том числе поставщики Linux, а именно — повседневные нужды ИТ-директоров компаний и системных администраторов. Поэтому он смог представить себе инновационную модель, благодаря которой продукты и услуги, основанные на программном обеспечении Linux, появились на новом рынке.

Вообще в индустрии программного обеспечения все знают, что ИТ-директора неохотно покупают самые последние технологии, за это их и презирают. Это объясняют боязнью высовываться и желанием перестраховаться, ведь понятно, что «за компьютеры IBM не уволят». Янг не только вошел в положение директоров по информационным технологиям, но и признал, что их осторожность вполне оправданна. «Причем тут страх, неуверенность и сомнения? — сказал он. — Это разумно».

Программное обеспечение Linux было для корпоративных покупателей совершенно новым товаром, выпадавшим из всех известных правил. Оно было открытым и бесплатным. Никто из поставщиков его не контролировал. Уже существовали тысячи версий, и все они изменялись каждый день. С точки зрения ИТ-директоров, тот факт, что программы под Linux были дешевле и лучше Windows-приложений — а именно на этом основывалась стратегия других дистрибуторов — конкурентов Red Hat, — ничего еще не решал. ИТ-директоров больше волновало другое: не зря ли они потратят деньги, устроит ли новая операционная система всю организацию, долго ли продержатся их поставщики — будут ли они живы лет через 10—15. Системных администраторов беспокоило, не породит ли Linux с ее непредсказуемым и чуть ли не ежедневным обновлением этакий организационный кошмар, ведь с программным обеспечением будут иметь дело люди из разных подразделений компаний.

Янг учел все эти сомнения и решил, что в случае Linux выгоднее продавать услуги, а не сам продукт и что клиенты обязательно должны верить в надежность своего поставщика.

**Анализ причинно-следственной связи.**На следующей стадии вы анализируете, как соотносятся друг с другом многочисленные значимые факторы. Люди традиционного мышления и здесь верны себе: причинную связь они упрощают так же, как факторы, которые нужно учесть. Простейшая причинно-следственная связь — прямая зависимость. Неслучайно самый популярный в мире бизнеса метод установления связи между переменными — это линейная регрессия. Существуют, безусловно, и другие способы, но их сложнее применять, и потому большинство руководителей ими не пользуется. Вспомните, сколько раз вы получали нагоняй от вышестоящих за то, что усложняете задачу? Вы возражаете: ничего подобного, я просто хотел учесть все нюансы. Руководство велит вам не лезть не в свое дело, и потенциально сложная взаимосвязь превращается в прямую: чем больше А, тем больше В.

Бывает, мы принимаем неверные решения потому, что неверно устанавливаем причинно-следственную связь между важными факторами. Скажем, правильно поняли, где ее искать, но недооценили ее значимость: «Я думал, с ростом продаж наши расходы сократятся гораздо быстрее». Или же ошиблись с характером зависимости: «Я был уверен, что нужно нанять еще консультантов и тогда мы сможем лучше обслуживать клиентов, но на самом деле все вышло совсем не так — опытным консультантам пришлось потратить кучу времени на обучение новичков и исправление их ошибок».

Интегративно мыслящий человек не боится ставить под сомнение очевидные на первый взгляд связи или рассматривать взаимосвязи нелинейного и разнонаправленного характера. Он не просто думает: «Конкурент, снижая цены, выбивает у нас почву из-под ног», а делает вывод: «Конкуренты, видя, что мы выводим на рынок новый продукт, испугались. Теперь они в ответ снижают цены, а наша прибыль от этого падает».

Самая интересная из выявленных Янгом причинных связей относилась к разряду неочевидных: связь между доступностью основных компонентов программного обеспечения Red Hat и возможным — или неизбежным, с точки зрения Ян-га, — развитием индустрии. Подметив взаимосвязь ценовой политики, прибыльности и каналов дистрибуции, он увел свою компанию в сторону от конкурентов по Linux, которых вполне устраивало положение дел с их «бесплатным» ПО. Это-то и позволило ему выйти на новый — корпоративный — рынок и застолбить его за собой.

Янг, в частности, понял, что программный продукт, созданный только на основе доступных компонентов, уязвим. По его словам, сколько бы вы ни снижали цену за CD-ROMы с операционной системой Linux, обязательно «появится кто-нибудь, кто будет продавать их еще дешевле. Это ведь товар массового производства». К тому же он понял, что существует тьма потенциальных конкурентов — скажем, фирмы, которые торгуют компьютерами, в состоянии собрать свой вариант программного продукта Linux и распространять по своим отлаженным каналам, оставив с носом и Red Hat, и других поставщиков. «Я знал, что мне нужен такой продукт, который я хоть как-то мог бы контролировать, чтобы CompUSA (крупнейший поставщик компьютеров, периферии и ПО в США) стала моим клиентом, а не конкурентом с собственной программой на CD-ROMе», — говорит Янг.

Подмеченные им причинно-следственные отношения не кажутся чем-то из ряда вон выходящим. Но, сопоставив их, Янг лучше, чем остальные, разглядел будущее отрасли.

**Изучение структуры проблемы.**Хорошо представляя себе причинно-следственные связи между значимыми факторами, вы готовы перейти к собственно решению. Но какому? Даже когда речь идет о простом вопросе вроде «не пойти ли вечером в кино?», вам надо как минимум определиться с фильмом, кинотеатром и с тем, нет ли у вас других более важных дел. На результате скажется сама последовательность, в которой вы зададите себе эти вопросы. Вряд ли удастся посмотреть тот фильм, какой хотелось бы, если вам надо рано вернуться домой и отпустить няню, потому что у нее свои планы на вечер. Когда вы пытаетесь изобрести новую экономическую модель, количество составляющих, которые нужно учесть, возрастает во много раз. И одновременно появляется желание не просто выстроить эти факторы «в очередь», прежде чем их рассматривать, но и выдавать решение по частям, чтобы каждой из сторон — обычно различным функциональным службам — было над чем поработать.

В итоге, как правило, теряется из виду главное и получается «как всегда». Представим себе, что Боб Янг распределил вопросы ценовой политики, совершенствования и распространения продукции Red Hat между главами разных отделов. Сложилась бы из их индивидуальных ответов такая же феерически успешная новая экономическая модель, как у Янга? Едва ли.

Интегративно мыслящие люди не делят проблему на части. Они видят ее в целом: как стыкуются ее составляющие, как одно решение влияет на другое. Что не менее важно, все эти части одновременно крутятся у них в голове. Отдельные вопросы не отсылают на рассмотрение другим, чтобы получить заключение по каждому, их не откладывают в сторонку, чтобы заняться потом — когда прояснится и все остальное. Не спроектирует ведь архитектор идеальную ванную, идеальную гостиную и идеальную кухню в надежде, что потом эти части дома замечательно совпадут.

Янг видел разные грани проблемы, он не упустил из виду сомнения ИТ-директоров и системных администраторов, трудности их работы, динамику индивидуального и корпоративного рынков программного обеспечения, развивающуюся экономику бесплатного софтвера, мотивацию главных поставщиков патентованных программ с закрытым кодом. Каждый фактор мог подтолкнуть его к «отдельно взятому» решению. Янг, однако, не стал торопиться, а рассмотрел, как они соотносятся между собой — так он, подбираясь понемногу к окончательному решению, обдумывал новую экономическую модель. При этом Янг исходил из того, что главное для Red Hat — захватить максимально большую долю рынка.

**Принятие решения.**Мы слишком часто со смирением соглашаемся на компромиссный вариант, потому что «куда ни кинь, все клин». А ведь это наша любовь к простоте заслонила от нас те возможности, которые открывались на предыдущих трех этапах, — возможности, позволявшие избежать компромисса и увидеть другие — интересные и новые — пути. Вместо того чтобы взбунтоваться против куцых вариантов, вместо того, чтобы отказаться от сомнительного удовольствия выбирать лучшее из худшего, традиционно мыслящий человек пожимает плечами: «А что было делать?»

«Да много чего», — сказал бы на это интегративно мыслящий человек. Руководитель, наделенный холистическим мышлением, творчески примиряет противоречия, которые и запустили процесс принятия решения. Пока он ищет единственно верный, по его мнению, вариант — когда медлит отсылает сотрудников с их докладами и требует, чтобы они получше разобрались в ситуации, когда сутки напролет продумывает новые варианты, — со стороны может показаться, что он пребывает в смятении, не знает, к какому берегу пристать. И правда, интегративно мыслящий человек часто бракует свои же варианты. Тогда он возвращается на прежние позиции и начинает все заново. Но если устраивающее его решение все-таки вырисовывается, то потому — и только потому! — что он отвергает компромиссы и избитые ходы.

В случае Red Hat итог был далек от обычного: мало найдется компаний, способных дешево продавать свою продукцию выгодно для себя. Янг постепенно понял, что в его отрасли только кто-то один сможет по-новому выстроить взаимоотношения с корпоративными клиентами и получить их поддержку — и тогда на обслуживании даже полностью бесплатного ПО с открытым кодом он заработает неплохую прибыль. И так обрело форму его потрясающее творческое решение.

Тип мышления, который он интуитивно применил, весьма отличается от мышления другого типа, того, что порождает большую часть управленческих решений. Но, по словам Янга, едва ли его опыт уникален: «Люди часто оказываются перед сложной дилеммой. Скажем: “Что производить — высококачественные и дорогие продукты или, наоборот среднего качества и дешевые?” Нас учили взвешивать все за и против и выбирать что-то одно. Но самые прозорливые говорят: “Мне не нравится ни тот, ни другой”». И в лучших традициях жанра прибавил: «Им не нравится “либо — либо”».

**Врожденное и благоприобретенное**

Выводы, к которым ведут интегративное или традиционное мышление, различаются как небо и земля. Интегративное рождает решения и новые идеи. Оно дает ощущение безграничности возможностей. Традиционное создает иллюзию того, что творческих решений не существует. При интегративном мышлении азарт со временем только разгорается; при традиционном — пропадает: его становится чуть меньше всякий раз, как начинает казаться, что жизнь — череда неприятных компромиссов. По сути, традиционно мыслящий человек принимает мир таким, каким его видит. Интегративно мыслящий готов попробовать изменить мир к лучшему.

По мнению Фитцджеральда, не «зависать», держа в голове сразу две взаимоисключающие идеи, могут только люди с очень высоким интеллектом. Но мне больше нравится точка зрения Томаса Чемберлена, американского геолога, ректора Университета штата Висконсин. Более ста лет назад Чемберлен написал для журнала Science статью, где в противовес общепринятому тогда научному методу — проверке правильности одной гипотезы путем проб и ошибок — выдвинул идею множественных рабочих гипотез. Чемберлен доказывал, что его принцип позволит более точно объяснять научные явления, поскольку он учитывает «связь между несколькими факторами, от которых в той или иной мере зависит результат». Чемберлен писал, что его метод «воспитывает привычку к параллельному или комплексному мышлению. Кажется, что ум, взамен простой последовательности мыслей, выстроенных в линейном порядке… обретает дар видеть с разных точек зрения одновременно».

Я считаю, что все мы можем развить в себе способность к интегративному мышлению и с его помощью находить решения, которые иначе остались бы вне нашего поля зрения. Со временем мы начнем преподавать его теорию в бизнес-школах — мы с коллегами над этим сейчас работаем. И когда-нибудь интегративное мышление перестанет быть подсознательной (спонтанной или выработанной в результате тренировки) способностью лишь немногих счастливцев.

**Об авторе. Роджер Мартин (Roger Martin)** — профессор и бывший декан Ротманской школы управления, один из авторов книг «Getting Beyond Better» и «Playing to Win».

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |