

“СВЕТИТЬ ИЛИ НЕ СВЕТИТЬ – ВОТ В ЧЕМ ВОПРОС!”, ИЛИ О ПРЕИМУЩЕСТВАХ УЧАСТИЯ В ТЕМАТИЧЕСКИХ ЗОНАХ НА ВЫСТАВКЕ

КОНКУРЕНЦИЯ ИЛИ СОПЕРНИЧЕСТВО. В АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ, В ОТЛИЧИЕ ОТ ЯЗЫКОВ РОМАНСКОЙ ГРУППЫ, ЭТИ СЛОВА – СИНОНИМЫ. “COMPETITION” – ЭТО ОДНОВРЕМЕННО И КОНКУРЕНЦИЯ, И СОРЕВНОВАНИЕ, И СОПЕРНИЧЕСТВО. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ, В РУССКОМ ЯЗЫКЕ ЧАСТО УПОТРЕБЛЯЕТСЯ ТАКОЕ СЛОВО, КАК “КОМПЕТЕНТНОСТЬ”. СОЗДАВАЯ ПРОЕКТ “ТЕМАТИЧЕСКИЕ ЗОНЫ”, МЫ ХОТЕЛИ, ЧТОБЫ ТАМ КОНЦЕНТРИРОВАЛИСЬ СИЛЬНЫЕ КОМПАНИИ РОССИЙСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ, КОТОРЫЕ, В СИЛУ СВОЕЙ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ, МОГУТ ПОЗИТИВНО ОТНОСИТЬСЯ К СОСЕДСТВУ С КОНКУРЕНТАМИ. ОДНАКО МНОГИЕ ЭКСПОНЕНТЫ ОКАЗАЛИСЬ НЕ ГОТОВЫ К УЧАСТИЮ В ТАКОМ ИННОВАЦИОННОМ ВЫСТАВОЧНОМ ПРОЕКТЕ. ПОЭТОМУ МЫ РЕШИЛИ ПОРАЗМЫШЛЯТЬ НА ТЕМУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ...

**«...НЕ ОБРАЩАЙ ВНИМАНИЯ НА КОНКУРЕНЦИЮ.
ПУСТЬ РАБОТАЕТ ТОТ, КТО ЛУЧШЕ СПРАВЛЯЕТСЯ С ДЕЛОМ...”
ГЕНРИ ФОРД (НАПУТСТВИЕ КОЛЛЕГАМ-БИЗНЕСМЕНАМ)**

Трудно сказать о конкуренции лучше великого предпринимателя Генри Форда.

Латинское “concurro”, лежащее в основе этого понятия, можно перевести как “сбегаюсь”, “сталкиваюсь”. Где происходит это столкновение? Вокруг клиента, потребителя, покупателя, который делает выбор и покупает что-либо там, где ему по каким-то причинам сделать это более комфортно.

Конкуренция существует с незапамятных времен. Она является одним из необходимых условий эволюции и выживания, от древнего племени “мумба-юмба” до современной бизнес-корпорации. Поясняя, как действует конкуренция в бизнесе, Пол Хейне, автор книги “Экономический образ мышления”, сравнивает бизнес с многополосной автомобильной дорогой. На такой дороге каждый водитель на хорошем автомобиле стремится перестроиться как можно ближе к левому ряду, где можно развить более высокую скорость; так и каждый бизнесмен пытается пробиться в рыночные ниши с более высокой нормой прибыли. Но как только в левых рядах скапливается много автомобилей, скорость движения на них ощутимо снижается. Тогда каждый водитель начинает искать свободное пространство на других полосах, где можно двигаться с максимальной доступной скоростью. В результате постоянных перестроек “...Весь этот процесс, — пишет Хейне. — идет быстро и непрерывно, и гораздо эффективнее, чем

если бы кто-то при въезде на автостраду выдавал билеты, предписывающие автомобилям занимать определенный ряд и двигаться с определенной скоростью...”

Государственная политика большинства стран с развитой экономикой направлена на то, чтобы стимулировать конкуренцию и даже ограничить возможности создания монополий или олигополий. Конкурентная борьба в бизнесе необходима потребителям: возникает рост разнообразия товаров и услуг, снижение цен, повышение качества продукции и т.п. Кроме того, интенсивная конкуренция стимулирует внедрение инноваций, проникновение на новые рынки и т.д., то есть способствует общему развитию отрасли. Конкуренция — это возможность развиваться и преумножать доход компании. Бояться конкурентов, которые находятся рядом — это значит признать себя недостаточно компетентным участником рынка, следовательно, неконкурентоспособным.

КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К КОНКУРЕНЦИИ?

1. Конструктивный подход за- падных бизнесменов.

Обычно западные бизнесмены отвечают на этот вопрос так:

“...Вообще-то это хорошо. Это не дает расслабляться и заставляет двигаться вперед”.

2. Разнообразные подходы российских бизнесменов.

“... А что конкуренты? Их надо души-ть, души-ть и души-ть...”

“... Их надо игнорировать!”

“Их надо любить... Мы очень любим наших конкурентов. Мы так нежно об-виваемся вокруг них, а потом — слегка сжимаем, и все...».

“... Конкуренты? Мы их хорошо зна-ем. С кем-то дружим, когда это нам инте-ресно, с кем-то боремся. Отлично!...”

3. Универсальный позитивный подход “...Конкурентов надо изу- чать!”

По мнению исследователей, степень приближения к первой или последней позиции обычно соответствует продолжительности работы компании на рынке. Чем опытнее руководитель и профессиональнее работает фирма, тем быстрее последняя позиция становится ключевой в политике фирмы по отноше-нию к конкурентной борьбе.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

Эффективная конкурентная борьба, прежде всего, предполагает необходимость определения своей позиции на рынке. От правильности этого определения во многом будет зависеть тактика и стратегия конкурентного поведения.

Специалисты различают четыре воз-можные позиции в конкурентной борьбе:

- компания считается лидером, если она освоила около 40% рынка в какой-либо из сфер своей деятельности;
- компания будет считаться претендентом на лидерство, имея 30% рынка;
- компании, которые имеют до 20%, считаются “последователями” (ведомыми);
- компании, которые имеют до 10% рынка, считаются “окопавшимися” в своих рыночных нишах.

При этом множество фирм достаточно уютно чувствуют себя в своих маленьких нишах. Многие сознательно выбирают позицию “ведомых”. Это позволяет экономить на затратах, спокойно дожидаясь при этом, не допустит ли серьезных промахов кто-либо из лидирующей группы.

Конкурентная борьба, как правило, ведется внутри групп или на границах между ними.

КОНКУРЕНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА РЫНКЕ

Определив свою позицию на рынке, руководитель компании должен выработать политику по отношению к конкурентам. По мнению специалистов в области социальной психологии бизнеса, фирмы, не являющиеся лидерами в своей нише рынка, должны осознанно занять одну из двух возможных позиций:

- либо атаковать лидеров или других конкурентов, открыто бросив им вызов;
- либо спокойно принять роль “последователей”.

ЕСЛИ ВЫБОР — АТАКА...

В этом случае нужно четко определить цель. Стратегическая цель большинства атак в бизнесе — это занятие определенных рыночных ниш.

Возможны различные способы атак, но стоит обратить внимание на наиболее эффективные из них.

Атака по принципу “захват неучтенного конкурентом сегмента рынка”

Она имеет смысл, если лидер рынка в действительности не обслуживает свою нишу “на все 100%”. В этом случае необходимо изучить потребности клиентов и выявить их желания (сегмент рынка). Как правило, лучшая цель для атаки конкурента — это выявление и удовлетворение желания клиента. Так вырва-

лась вперед компания МИЛЛЕР, обнаружившая, что многие клиенты хотят “ещё более светлого пива”.

Атака по принципу “весь рынок”

Для реализации этого принципа специалисты рекомендуют альтернативную стратегию — инновации, позволяющие захватить весь сектор рынка. Так КСЕ-РОКС победил 3М, впервые разработав технологию “сухого” копирования.

ЕСЛИ ВЫБОР — “ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАК ОДИН ИЗ ПРИНЦИПОВ ПОЛИТИКИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ”

В этом случае специалисты рекомендуют двигаться в следующих направлениях.

1) Знание клиента.

Рекомендуется организовать систематический сбор информации, как о своем конечном потребителе, так и о торговых посредниках, а также регулярно проводить маркетинговые исследования рыночной ситуации.

Например, компания “Проктэр энд Гембл” имеет 800 телефонных номеров (!), по которым клиенты и потребители могут бесплатно позвонить, чтобы высказать свои претензии и предложения.

2) Долгосрочные программы действий.

При обнаружении любой новой возможности разрабатываются программы создания и продвижения новых продуктов на рынок, внедрения в новые рыночные ниши и т.п.

3) Инновации в изготовлении продуктов.

Менеджеры компании должны быть самые грамотные, самые осведомленные, самые и ещё раз самые... в области новинок рынка.

4) Варьирование продукции.

Компания должна предлагать широкий выбор продукции, чтобы удовлетворить клиентские запросы, с одной стороны, и, с другой — не оставить возможности конкурентам пробиться с этой стороны в незанятые рыночные ниши.

5) Активная реклама.

Необходимо выделять в рекламном бюджете средства для рекламы компании и продукции. Реклама должна выделять компанию и превращать в серый фон тот шум, который создают конкуренты.

6) Подготовленная команда “продавцов”.

Компания должна стремиться собирать у себя лучших специалистов по организации продаж “со всего мира”.

7) Эффективная работа с клиентами.

Необходимо консультировать менеджеров по работе с клиентами о возможностях наилучших действий для достижения поставленных целей. Многие известные компании регулярно проводят специальные тренинги.

Таким образом, реальный успех в бизнес-борьбе возникает не из прямолинейного стремления “придушить” конкурента или спрятаться от него на выставочной территории. Конкурентоспособность фирмы зависит от её профессионализма, от стремления постоянно совершенствоваться и развиваться, от умения комбинировать множество компонентов, необходимых для успешной и разносторонней работы с клиентом, от тщательного изучения рынка и грамотной организации собственного производства и системы сбыта.

КОНКУРЕНЦИЯ И ПАРТНЕРСТВО: ДВЕ СТОРОНЫ МЕДАЛИ

Сегодня создаются самые разнообразные “профессиональные” объединения деловых людей — от Московской гильдии пекарей до Ассоциации Российских Дистрибьюторов Электронных Компонентов. Понимание неизбежной связи конкуренции и партнерства постепенно проникает в среду российского бизнеса.

Одна из причин, по которой они неразрывно связаны — это ситуации, когда партнерство между конкурентами выгодно обеим сторонам. При этом одно не исключает другого: быть партнерами — это не значит перестать конкурировать, быть конкурентами — не значит отказываться от партнерства. Например, одна фирма получает срочный заказ на товар, которого у неё в данный момент нет. Производитель находится далеко, и чтобы связаться с ним, потребуется время. Однако этот товар есть на складе у конкурентов.

Следовательно, выгоднее купить этот товар у конкурента, чем обращаться непосредственно к производителям.

КОНКУРЕНЦИЯ И ПАРТНЕРСТВО: “ТЕХНИКА КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА”

Конкуренция и партнерство, как правило, пересекаются, когда есть воз-

Таблица. Тематическая зона “Производители источников питания”

| № | Конкурент | Преимущества | Что делать? |
|---|--------------|---------------------------------------|--|
| 1 | “Компания А” | Широкая дистрибьюторская сеть | Обучение и подготовка своих менеджеров |
| 2 | “Компания Б” | Хорошие связи на международном уровне | Организация отдела по работе с иностранными партнерами: <ul style="list-style-type: none"> • рассылка корпоративных материалов; • проведение переговоров; • подготовка предложений о сотрудничестве |
| 3 | “Компания С” | Сильная рекламная компания | <ul style="list-style-type: none"> • разработка концепции рекламной компании; • проведение промо-мероприятий и презентаций; • назначить ответственного за эту работу |

на другие стенды. Чтобы целенаправленно “отбивать” клиентов у других участников рынка, нужно сделать немалые вложения в разработку стратегии “отбивания”, в отслеживание чужих клиентов, в получение закрытой информации о других компаниях и в подготовку сногшибательных предложений на основе этой информации. Вряд ли это возможно в течение трех дней работы выставки. И вряд ли кто-то будет тратить на это время.

КОНКУРЕНЦИЯ И ПАРТНЕРСТВО: “У МЕНЯ ЕСТЬ ЗНАКОМЫЕ, И У НИХ ТОЖЕ ЕСТЬ ЗНАКОМЫЕ...”

Чем больше у компании деловых связей, тем выше её конкурентоспособность. Позитивные деловые контакты должны поддерживаться и с конкурентами! В социальной психологии уже давно существует так называемый “Принцип 7 контактов”. Оказывается, для того, чтобы вступить в контакт с незнакомым, но очень нужным человеком, кем бы он не был и где бы он не жил, достаточно семи последовательных контактов. Например, нам нужен производитель печатных плат из Тайваня. Для установления и налаживания бизнес-контакта с ним, нужно вспомнить знакомого, у которого есть знакомые в МИДе, тот вспомнит — знакомого “специалиста по Тайваню”, тот, в свою очередь, приятеля в посольстве и так далее, вплоть до прямого выхода на нужного человека. Этот принцип широко применяется в США и странах Западной Европы. “У меня есть знакомые, у которых есть знакомые...” — скажет деловой человек и выйдет точно на того специалиста, который необходим для решения того или иного вопроса. При этом все эти практически незнакомые между собой люди действуют абсолютно бескорыстно и очень слаженно. Точнее, корысть здесь есть, и она также воспитана опытом долгой жизни в конкурентной среде. Сегодня одна фирма бескорыстно помогла кому-то, а завтра точно так же бескорыстно помогут ей.

Специалисты также подчеркивают, что эта цепочка работает так же эффективно, если кто-то в бизнесе поступает нечестно. В результате, информация о недобросовестном поведении человека очень быстро попадает туда, куда он менее всего хотел бы, чтобы она попала, например, к деловым партнерам, которые начинают избегать контактов или к клиентам, которые перестают делать заказы. Следовательно, репутация компании на рынке — это мощный щит

возможность научиться чему-то у своего конкурента. Уже много лет существует так называемая техника “конкурентного анализа”, которая часто позволяет получить достаточно ощутимый эффект в освоении рынка. Самый простой метод, по мнению специалистов, — это составление “конкурентской таблицы” (таблица).

Составляя такую таблицу, можно во-первых, сконцентрировать обширную информацию о конкурентах. Во-вторых, понять, чему нужно учиться у конкурентов и составить список задач, которые не считались раньше такими важными или для их выполнения в компании не было ответственных исполнителей.

Поскольку списки конкурентов часто содержат несколько десятков названий, ценной информации можно получить много. В тех случаях, когда информация о конкурентах отрывочна или не полна, можно поставить целенаправленную задачу и найти под неё исполнителя, который взялся бы восполнить этот пробел. Для этого иногда достаточно просто снять трубку и позвонить в эту самую фирму или посетить её несколько раз. Исследователи отмечают, что основные секреты успеха конкурента скрываются не в сейфах компаний, а в способах её работы с клиентами. В этом смысле, “Тематические зоны” на выставке, где конкурирующие фирмы находятся рядом, позволяют как нельзя лучше разглядеть сильные стороны друг друга.

КОНКУРЕНЦИЯ И ПАРТНЕРСТВО: СТРАХ ПОТЕРЯТЬ РЫНОК

Это серьезная причина, которая заставляет конкурентов прибегать к партнерству.

В качестве примера можно привести историю, рассказанную в книге “Психология бизнеса” (авторы — Емельянов Е.Н. и Поварницына С.Е.). В США каждый год проходит региональная конференция рекрутерских агентств, в которой принимают участие практически все конкурирующие друг с другом компа-

нии. Плотность конкуренции между ними можно представить из следующих цифр. Для данного региона нормальным является присутствие в городах с 40–50 тысячами населения от 3 до 6 рекрутерских агентств. Но для того, чтобы агентство могло эффективно работать, оно должно иметь в своей базе данных не менее 200–300 тысяч анкет потенциальных работников. Иначе говоря, работоспособное население всего этого города, 5–6 соседних и всех прилегающих к ним районов должно быть полностью размещено в базах данных каждого из агентств. Аналогично остро происходит и борьба за заказы. Тем не менее, содержанием этой конференции был обмен опытом по поводу того, как агентствам удается успешно развиваться в этой ситуации. Перед своими сильнейшими конкурентами выступали люди, чьи показатели развития были наиболее впечатляющими, они демонстрировали новые технологии в своей работе и отвечали на все задаваемые им вопросы. Зачем всё это делалось? Участники отвечали на этот вопрос так: “Конечно, конкуренция нам неприятна. Однако гораздо опаснее потерять весь рынок из-за недостаточно высокого качества работы. Стоит кому-то из нас плохо поработать со своим клиентом, как это тут же отзовется на всех нас. Очень быстро может зародиться мнение, что “свои” региональные рекрутеры не умеют работать, и наши клиенты будут обращаться в более именитые агентства или пойдут к “охотникам за головами”. Технологии работы всё равно долго не утаишь, а репутацию у клиента можно потерять очень быстро”.

То же самое можно сказать и о тематических зонах на выставке. В этом случае экспоненты освобождены от необходимости “выступлений” друг перед другом. Просто их стенды находятся по соседству. При этом каждый из них занят своим делом, и уже через 30 минут после открытия выставки настолько поглощен решением тех или иных вопросов, что просто не остается возможности отслеживать клиентов, которые приходят

в конкурентной борьбе, и если уж клиенты убедились в репутации фирмы, то какой смысл её менять? По крайней мере, в условиях выставочной суеты такие решения не принимаются.

ВЫВОДЫ

Проект “Тематические зоны” — это не ринг, а продуктивная работа на выставке.

“Тематические зоны” — это возможность позитивной оценки своей компании на рынке.

“Тематические зоны” — это прекрасная возможность расширения партнерских отношений и деловых контактов.

“Тематические зоны” — это тест на конкурентоспособность компании.

“Тематические зоны” — это стимул к серьезной вдумчивой подготовке и спланированной работе на выставке.

“Тематические зоны” — это гарантия



Результаты интерактивного опроса, проведенного на сайте www.gaw.ru по просьбе компании ChipEXPO

того, что посетители придут на стенды участников этих зон в полном профессиональном составе, и среди них окажется немало потенциальных клиентов для каждого экспонента.

Организаторы Второй Международной Выставки “Электроника. Компоненты. Оборудование. Технологии” надеются, что будущие участники, преодолевая “конкурентофобию”, смогут достойно вы-

ступить в своей “Тематической зоне” выставки, что их стенд украсит выставку и привлечет внимание посетителей, и наконец, что окончанием работы на выставке станет заключение соглашений и объединение усилий.

Мария Флэтчер,
руководитель креативного
отдела компании ЧипЭКСПО