

«Любая цифра, полученная в ходе аналитической работы, должна приносить практическую пользу для бизнеса»

Любовь Лашкевич

МНОГОУГОЛЬНИК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Знание своих конкурентов - это основа любого анализа рынка. Уверена, термин «конкуренция» всем давно знаком и понятен. Но, как и любое привычное понятие, оно через некоторое время начинает нести в себе много смыслов.

Что такое «конкурентоспособность»? Если совсем просто, - преимущества перед конкурентами. Если это так, то как данная формулировка принесет практическую пользу для бизнеса? Просто сказать, что у меня такие-то конкурентные преимущества, еще далеко не все. Надо понимать, насколько эти преимущества действительно ценны. А главное, что с этим делать дальше?

Например, один из ритейлеров запустил рекламу «У нас всегда свежие фрукты». Это преимущество? То есть раньше у данного ритейлера фрукты были не свежие? Или у конкурентов фрукты не свежие?

Приходя сейчас в магазин, покупатель считает, что свежие продукты - это норма. В его понимании в магазинах не могут продавать не свежее. Следовательно, посыл «У нас всегда свежие фрукты» из разряда рекламы ради рекламы.



Как же поступать предпринимателям при изучении собственной же конкурентоспособности.

В первую очередь – не играть с сознанием потребителей и не решать за потребителей. К сожалению, сейчас появилась практика мозговых штурмов из пары участников. В лучшем случае - это маркетолог и его помощник, либо собственник бизнеса. Такое нарушение технологии всегда приводит к классическому анекдотичному результату «50/50», - либо попали, либо нет. Может проще гадать на кофейной гуще?

Есть еще один популярный сегодня способ - это подмена сознания потребителя своим сознанием. Например, - «я спрошу у своих друзей, и они мне все прояснят». Или, - «я и так знаю, что думают покупатели».

Недавно у меня брали совет, как у специалиста по маркетинговым исследованиям, о способах анализа фокусированных интервью. Парадокс состоял в том, что брать интервью маркетолог собирался у жены человека принадлежащего к целевой аудитории. То есть маркетолог решил полностью минимизировать свои усилия по изучению целевой аудитории. А так как с женой представителя целевой аудитории говорить было комфортнее, то в итоге жена высказывалась о том, что она думает по поводу того, как думает ее муж. Я искренне была поражена грубейшим нарушением методики и полученными результатами, которые маркетолог выдал своему руководству под соусом «изучения мнения целевой аудитории».

Любовь Лашкевич | Многоугольник конкурентоспособности



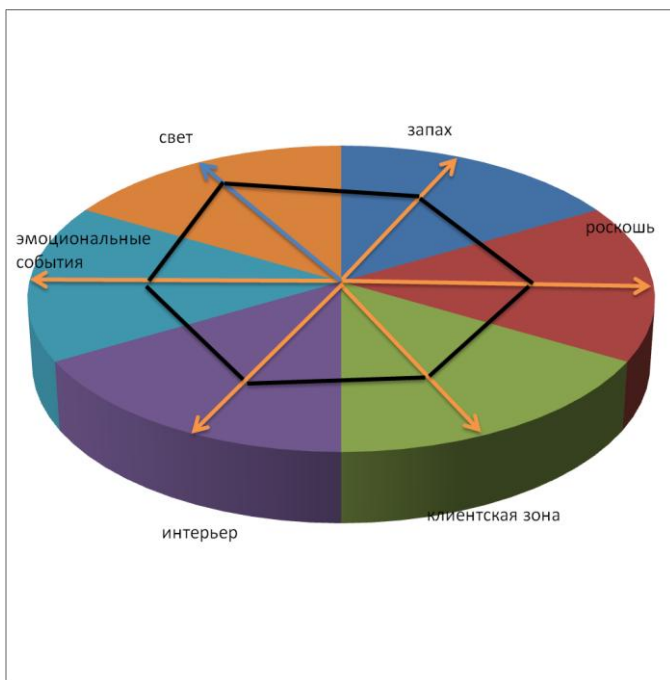
Итак, очень важно изучать сознание потребителя, что является по их мнению конкурентным преимуществом для того или иного товара/услуги. Чтобы действительно получить ответ на поставленную задачу необходимо провести ряд интервью с вашими покупателями и с покупателями ваших конкурентов.

При конструировании выборки для интервью необходимо ориентироваться на целевые группы. Правильно провести минимум по 10 интервью в каждой целевой группе. Либо проводить фокус-группы, из расчета минимум одна фокус-группа в каждом целевом сегменте.

В момент интервьюирования ваших покупателей обязательно ведите диктофонную запись. Далее звук необходимо перевести в текстовый формат. И уже работая с текстовым форматом, анализировать полученные интервью.

В процессе анализа интервью вы найдете основные критерии вашей конкурентности. Какие-то критерии могут совпадать с вашими гипотезами, а какие-то будут для вас неизвестны ранее, или противоречат вовсе вашим представлениям. Некоторые критерии могут оказаться вообще неважными для ваших покупателей. Но главное в аналитике, вы не имеете право на корректировку мнения ваших покупателей с учетом вашего видения, вашего мнения. Вы в данном случае не являетесь главным. Ведь, если вы с возмущением «Этого не может быть!» аннулируете или каким-то образом скорректируете результаты аналитики, то зачем стоило узнавать мнение ваших покупателей, раз вы не готовы его слышать?

Порой, достаточно остановиться на этапе интервьюирования. Вы теперь знаете критерии конкурентоспособности и с этим уже можно работать. Но можно пойти дальше, и построить на основе полученных данных исследования «Многоугольник конкурентоспособности».



На диаграмме показан пример анализа конкурентного критерия «Атмосфера магазина». С помощью участников фокус-групп были разработаны критерии идеального магазина ювелирной отрасли. И каждый критерий был разобран на составляющие, которые обязательно должны там присутствовать. Так как последующих замеров критериев не предполагалось, то единственный способ взвесить выявленные критерии - это сравнение идеального критерия с текущим состоянием компании Заказчика. График текущего состояния его компании в данном критерии очерчен черной линией. Как мы видим, все составляющие критерия «Атмосфера магазина» находится на

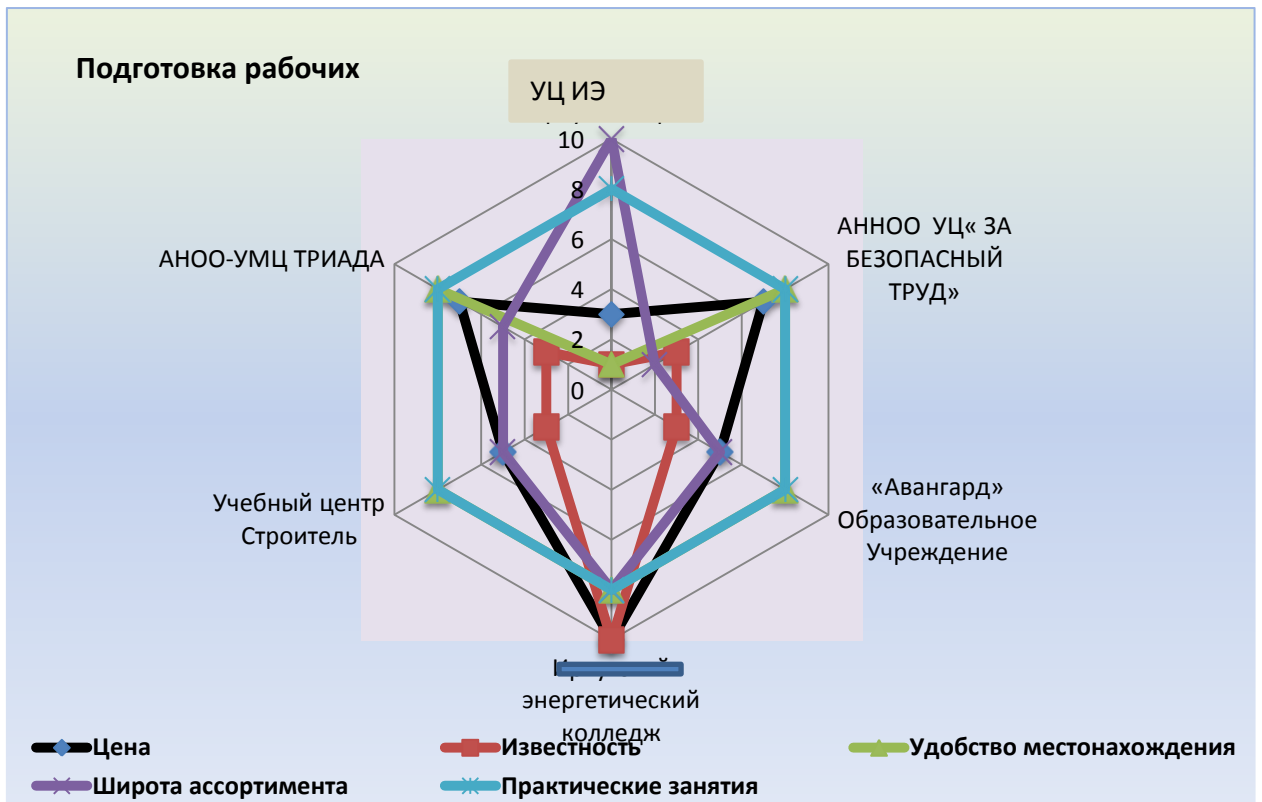
среднем уровне. И работа с тем или иным параметром зависит от стратегической политики Заказчика. Если достаточно финансовых средств, то конечно правильно равномерно развивать все составляющие. Если же нет, то необходимо выбрать приоритетный параметр и с ним работать. Но



как вы заметили, в данном решении сравнение идет только с заказчиком, здесь нет других участников рынка.

Для того, чтобы получить многоугольник конкурентоспособности, необходимо полученные критерии взвесить с помощью количественного опроса целевой аудитории. Каждый критерий взвешивается с использованием десятибалльной шкалы. Причем взвешивание необходимо проводить по всем конкурентам. Чтобы не загружать респондентов большим списком участников рынка, необходимо грамотно составлять анкету.

В итоге мы получим вот такую диаграмму:



Каждый критерий конкурентоспособности в категории «Подготовка рабочих специальностей» выделен своим цветом. Конкуренты, которые действительно имеют важное присутствие на рынке дополнительного образования территории N, на диаграмме обозначены, - их пять.

Диаграмма очень наглядна. Например, легко заметить, что максимальная широта ассортимента в категории «Подготовка рабочих специальностей» присутствует у УЦ ИЭ и Энергетического колледжа, а минимальное - у УЦ «За безопасный труд». «Практические занятия» по всем участникам рынка оцениваются покупателями данных услуг одинаково. Но при этом максимальные цены за, казалось бы, одинаковые для покупателей услуги, у Энергетического колледжа, а минимальные у УЦ ИЭ. При этом, о том что УЦ ИЭ предоставляет данный вид услуг, покупатели осведомлены крайне плохо. То есть УЦ ИЭ, по мнению покупателей, дает тот же объем за меньшие деньги, но покупатели об этом крайне плохо осведомлены.

С другой стороны Энергетический колледж, благодаря самой высокой известности среди покупателей такого вида услуг, позволяет ставить самые высокие цены. И такая ситуация будет



сохраняться до тех пор, пока известность конкурентов Энергетического колледжа будет оставаться на столь низком уровне.

Изучение конкурентов дает возможность координации развития вашего бизнеса, как в тактическом, так в стратегическом плане. Другой вопрос, - как вы изучаете своих конкурентов? Какие инструменты в итоге вы получаете для своего бизнеса? Ведь на самом деле решать вам. Но стоит быть честным с самим собой. Если вы не готовы получать точные инструменты, то лучше вообще ничего не делать, а положиться на старую добрую интуицию собственника бизнеса.

Если вы все-таки решили действительно изучить ваш рынок, ваших конкурентов, ваших клиентов – делайте это правильно, соблюдая методологию и технологии. Так, чтобы любая цифра, полученная в ходе аналитической работы, приносила практическую пользу для вашего бизнеса.

