



БОРИС ЖАЛИЛО

АРХИТЕКТОР РОСТА ПРОДАЖ
ТЕХНОЛОГ ВЛИЯНИЯ И УБЕЖДЕНИЯ

АВТОР. СПИКЕР. ТРЕНЕР. КОНСУЛЬТАНТ. КОУЧ.

жалило.рф



Бизнес-школа Бориса Жалило

12 ВЕКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Почему клиент будет работать именно с Вашей компанией?

Почему закажет именно у Вас?

Почему заплатит именно Вам?

Если Вы не монополист, ответы на эти вопросы – самые важные ответы для Вашего бизнеса.

И именно эти ответы определяют конкурентоспособность Вашего бизнеса - способность бизнеса привлекать и удерживать клиента. Эти же вопросы можно задать и о Вашем товаре или услуге: почему клиент из множества вариантов выберет именно Ваш товар, купит, закажет именно Вашу услугу?

САМЫЙ НЕВЫГОДНЫЙ ОТВЕТ И АЛЬТЕРНАТИВЫ

По сути ответов всего два: потому что у Вас дешевле или потому что у Вас лучше. Первым ответом Вы сами себе наносите вред. Хотя это и самый распространенный ответ (или попытка ответа), это худший из ответов для Вашего бизнеса. Поскольку бизнес делается ради прибыли, а прибыль – это разница между ценой и затратами, продажа по цене меньшей, чем было возможно, уменьшает прибыль. Можно ли с помощью этого ответа все-таки создать и развивать успешный бизнес, достичь определенных высот? Да, конечно! Яркий тому пример – Walmart. Но, Walmart один, а тех, кто пытался пойти по его стопам – десятки или сотни тысяч... Поэтому, рассмотрим ко второму варианту ответа: «потому что Ваша компания или Ваш товар/услуга лучше». Возникает естественный уточняющий вопрос: чем именно лучше? Действительно ли лучше? Или просто отличается? Действительно ли настолько лучше, что клиент готов за это дополнительно заплатить? Если выбран этот вариант ответа, именно уровень ответа определяет способность бизнеса привлечь большее количество клиентов. Постараюсь в этой статье структурировать ответ на вопрос «в чём именно можно быть

лучше?», и предоставить инструментарий для того, чтобы Вы смогли проанализировать бизнес Вашей компании, и сделать несколько серьезных шагов для обеспечения и развития конкурентоспособности бизнеса и товара или услуги.

На самом деле, ответов как минимум ДВЕНАДЦАТЬ. Но для того, чтобы их понять, «влезем в голову» клиента, принимающего решение. Независимо от того, является ли клиент физлицом или юрлицом, решение принимает конкретный человек. У этого человека в голове находятся «весы» (рис.1), с помощью которых он принимает решение. На одной чаше весов находится Цена, то есть то, что клиент платит, или что тратит, чего лишается, что отдает, на что идет, чтобы сотрудничать с Вашей компанией, приобрести/потребить/использовать Ваш товар. Речь идет и о цене приобретения, и о цене владения или использования/потребления. Причем, эта цена не всегда заключается именно в сумме денег. Более того, клиент всегда должен заплатить за приобретение и использование не только деньгами. Цена-деньги, то есть то, что написано на ценнике или в прайс-листе или в коммерческом предложении – это только надводная часть «ценового айсберга» (рис.2).

Кроме суммы, которую клиент заплатит Вам, от него могут потребоваться **дополнительные затраты** на доставку, хранение, расходные материалы, электроэнергию, монтаж, обучение и т.д., смотря о каком товаре или услуге идет речь. Например, если это мобильный телефон – затраты на обслуживание, голосовой и цифровой трафик, если автомобиль – затраты на оформление и страховку, бензин, ТО и ремонт, резину, парковку, штрафы. Если это корпоративный тренинг или семинар – затраты на место проведения и конференц-сервис, на проезд и проживание (иногда), заработную плату участникам за время проведения. Если кредит – затраты на оформление документов и на страховку. Если оборудование – затраты на доставку, монтаж, обучение персонала, обслуживание, гарантийный и постгарантийный ремонт, расходные материалы, электроэнергию. Если мебель – затраты на доставку и сборку (если это не входит в стоимость). И так далее... Важно знать уровень и статьи дополнительных затрат клиента в случае покупки и использования Вашего товара, а также при покупке и использовании конкурентных товаров.

Но клиент все-таки затрачивает не только деньги. Он также тратит свое **время**. Например, на то, чтобы доехать до Вашего магазина или компании. Или на то, чтобы дозвониться до Вашей компании. Чтобы пообщаться с Вами. Добыть необходимую информацию о компании и товаре/услуге. Согласовать с Вами заявку. Согласовать с руководством и соответствующими службами договор. Заполнить формы. Выбрать. Оформить документы. Забрать товар. Получить Вашу услугу. Доставить и смонтировать. Научиться пользоваться этим товаром, привыкнуть к нему (то есть выйти на уровень привычного комфортного использования). Обучить своих продавцов, которые будут это продавать. И так далее... По этой (и всем другим) составляющей цены также необходимо знать уровень затрат клиента при покупке и использовании Вашего товара/услуги и при покупке конкурентных или даже товаров и услуг заменителей.

Кроме времени, на приобретение и использование или потребление Вашего товара/услуги клиент должен потратить определенные **усилия**. Усилия бывают трёх видов: физические (дозвониться, доехать, выстоять очередь, донести, собрать...), интеллектуальные (понять наше предложение, рассчитать экономический эффект, выбрать из альтернатив, оформить документы, научиться...), эмоциональные (потратить «нервы» на общение с продавцом, принять решение, убедить руководство, коллег, того кто будет пользоваться, супруга/супругу, научиться и привыкнуть, отказать текущему или другому поставщику, добиться гарантийного обслуживания и ремонта, замены в случае необходимости...).

Также, чтобы приобрести и использовать товар или услугу, клиент часто идет на некоторые **риски**. Например, функциональные риски – действительно ли в итоге клиент получит то что Вы обещали, будет ли товар работать, будет ли соответствовать услуга ожиданиям? Риски физические или для здоровья – отравлюсь/не отравлюсь, полезно/вредно, не будет ли травмы? Риски юридические – все ли будет в порядке с документами, не будет ли претензий у проверяющих органов, руководства, конечного клиента? Риски финансовые или экономические – не потеряю ли свои деньги, будет ли это выгодно, заработаю ли то что ожидаю? Риски социальные или репутационные – что скажут окружающие, вышестоящее руководство, коллеги, клиенты, пресса, общественность? Риски эмоциональные – понравится или нет?

И еще одну составляющую цены нужно учесть - альтернативную стоимость. Стоимость, ценность той альтернативы, от которой клиент отказывается, выбирая наш вариант. Возможно, чтобы сотрудничать с Вами, клиенту нужно отказаться от позитивных эмоций сотрудничества с другим клиентом, или от получаемого там отката, или эксклюзивных условий сотрудничества... Если он потратит данную сумму денег на Ваш товар или услугу, он не сможет эту сумму потратить на что-то другое, что он хочет купить. То есть, чтобы потратить на Вас, он должен от чего-то (другого) отказаться. Если он потратит свое время на Вашу услугу, или на встречу с Вами, он не сможет в это время заняться чем-то другим. Если разместит на полке Ваш товар, на этой полке не сможет разместить другой товар. И так далее, при ограниченности ресурсов времени, денег или места, затрачивая эти ресурсы на Вас, он отказывается от альтернативных вариантов затрат этих ресурсов... Но, поскольку этот параметр зависит не от нас, а от клиента, его контекста, сейчас его рассматривать мы не будем. Просто будем помнить, что он также присутствует.

Перечисленные **неденежные составляющие цены очень часто для клиента важнее и ценнее чем деньги**. Независимо от того, тратит клиент свои собственные деньги или деньги чужие, то есть безликие цифры.

С учетом того, что цена состоит из перечисленных выше составляющих, и ответ «клиент купит у меня/этот товар, потому что у меня/на этот товар ниже цена» тоже может быть разложен на эти составляющие. Если мы говорим о том, что товар дешевле, он может быть дешевле не только по денежной составляющей цены. Он может быть дешевле при покупке, могут быть ниже сопутствующие затраты и стоимость владения или затраты на эксплуатацию, на его приобретение и использование могут быть ниже затраты времени, затраты усилий, или могут быть ниже риски. Таким образом, Вы уже **можете быть лучше конкурента, то есть конкурентоспособнее по 5 векторам**:

1. Дешевле по цене (денежной части);
2. Дешевле по сопутствующим/дополнительным затратам, затратам на владение и эксплуатацию;
3. Требовать меньших затрат времени на приобретение и использование/потребление;
4. Требовать меньших затрат усилий (физических и/или интеллектуальных и/или эмоциональных);
5. Предполагать меньшие риски (фактор определенности и фактор доверия);

В идеале первый вектор должен сочетаться со всеми остальными, или хотя бы частью из них. То есть быть дешевле не только по денежной составляющей цены. В то же время, чем

меньшую долю составляет требуемая для покупки денежная сумма в общей сумме доходов или затрат покупателя, тем более важны для него 2-4 векторы конкурентоспособности. Если сумма покупки/сделки меньше 5% от суммарных доходов/затрат покупателя, а в случае работы с юристом, 1%, из перечисленных векторов конкурентоспособности выбирайте векторы №2,3,4,5.

БОЛЕЕ ВЫГОДНЫЕ ОТВЕТЫ: ЗА ЧТО КЛИЕНТ ГОТОВ ПЕРЕПЛАЧИВАТЬ?

Снова обратим наше внимание на **весы в голове клиента**. Логично, что до тех пор, пока на другой чаше весов нет ничего, любая цена будет перевешивать. Даже цена «бесплатно». Поскольку «бесплатно» относится лишь к денежной составляющей цены. А другие составляющие (время, усилия, риски) все-равно остаются. Пока цену ничем не перевесили, клиент не примет положительное решение. Пока не знаешь, за что платишь – любая цена кажется слишком высокой. Посмотрим, чем же можно перевесить цену в голове клиента. Уделим второй чаше весов больше внимания, поскольку мы понимаем, что она важнее, что решение клиента зависит не от цены, а от того, перевесили мы уже эту цену или еще нет. Любой товар можно продать за любую цену, если найти чем перевесить. Цена не определяет решение о покупке или не покупке, вопрос в том, перевешивает что-то эту цену или нет. Подумаем о том, **что для клиента может быть достаточно ценным, чтобы перевесить составляющие цены.**

Разделим клиентов на тех, кто потребляет то, что Вы продаете, товар или услугу, и на тех, кто перепродает. Начнем с более простого: с тех, кто перепродает. Они занимаются бизнесом, чтобы зарабатывать деньги. Не важно, назовем мы это прибылью, или другим, менее бухгалтерским и менее налогооблагаемым словом, например, выгода. Итак, первая группа **ценностей**, которыми можно перевесить цену: выгода, заработок, экономия. Такие клиенты хотят **ЗАРАБОТАТЬ**. Но не просто разово заработать. Они хотят зарабатывать **СТАБИЛЬНО**, постоянно, спокойно, уверенно, безопасно, без лишних рисков и проблем. Таким образом, вторая группа ценностей: надежность, безопасность, гарантии, стабильность, уверенность, спокойствие... Естественно, они хотят это делать с **МИНИМАЛЬНЫМИ УСИЛИЯМИ И ПОЗИТИВНЫМИ ЭМОЦИЯМИ**. Третья группа ценностей – комфорт физический (удобно, легко, просто, что-то облегчает и делает комфортнее) и эмоциональный (приятно, интересно, красиво, предполагает позитивные эмоции, общение, взаимоотношения...). И, наконец, четвертая группа ценностей: внимание, уважение, признание, статус, **ПРЕСТИЖ**. Интересно, что у клиента, не перепродающего, а потребляющего, потребности/ценности те же...

Если Вы работаете с юристом, важно также разделять, работаете ли Вы с собственником этого бизнеса, или с наемным сотрудником. Если по собственнику бизнеса все понятно: он – это бизнес, бизнес – это он. То наемного сотрудника воспринимайте как **«кентавра»**, только не классического, в формате «полу-человек полу-лошадь», а в «бизнесовом», в формате «полу-человек полу-бизнес». То есть, у наемного сотрудника для принятия решения о покупке должны сочетаться бизнес-причины и личные причины. Перечисленные ценности при покупке должны быть получены и бизнесом и лично человеком, принимающим решение.

Таким образом, мы с Вами определили еще 4 вектора, по которым бизнес или товар/услуга могут быть лучше конкурента, **еще 4 вектора конкурентоспособности**:

6. Быть признаком статуса, поднимать или подчеркивать престиж, обеспечивать уважение, признание;
7. Давать выгоду, возможность заработать и/или сэкономить;

На всякий случай уточню, что вектор №7 не нужно путать с №1. №1 дает клиенту возможность сэкономить за счет цены. А №7 – возможность сэкономить и/или заработать благодаря данному товару или услуге, или благодаря сотрудничеству с Вашей компанией. За счет большего оборота, возможности поднять цену и повысить маржу, привлечения дополнительных клиентов, повышения своей конкурентоспособности и т.д.

8. Обеспечивать в чем-то (жизни/работе/бизнесе клиента) БОльшую стабильность, надежность, безопасность, гарантии, спокойствие, уверенность;
9. Обеспечивать в чем-то больший комфорт, удобство, легкость, простоту, снижать уровень требуемых усилий всех видов, обеспечивать позитивные эмоции, в том числе от общения/взаимоотношений;

Как и в случае с №7 и №1, векторы №8 и №9 не нужно путать с №5 и №4 соответственно. Когда мы говорили о ценовых векторах, речь шла об усилиях и рисках при покупке и использовании, а здесь мы говорим о получаемых клиентом ценностях, то есть уменьшении рисков/усилий в чем-то (жизни, работе, бизнесе) благодаря использованию Вашей услуги или Вашего товара, или благодаря сотрудничеству с Вашей компанией.

В рамках Вашей целевой группы и Вашего сегмента **сильнее работают 6-9 векторы чем 1-5**, поэтому по возможности лучше выбирать именно их. Тем более что эти ответы на вопрос «почему клиент выберет именно нас» гораздо выгоднее. Лучше чтобы клиент заплатил за эти ответы больше и Вы заработали на каждой сделке больше, чем добиваться сделки только за счет низкой цены и полагаться только на большой оборот. Поэтому для выбора конкурентного преимущества или конкурентных преимуществ лучше подходит не вопрос «почему клиент купит именно у нас или именно наш товар/услугу?», а «за что клиент готов заплатить нам больше, чем конкуренту?». Конечно, в идеале, векторы 2-9 должны сочетаться, тогда клиент получает от Вашей компании по сути идеальное предложение...

МУЛЬТИПЛИКАТОРЫ ИЛИ ФАКТОРЫ, УСИЛИВАЮЩИЕ ИЛИ ОСЛАБЛЯЮЩИЕ ЭФФЕКТ ОТ ОСТАЛЬНЫХ ВЕКТОРОВ

Теперь посмотрим на оставшиеся векторы. Они касаются **взаимодействия с клиентом, интерфейса «Компания-Клиент»**. Прежде всего, нужно понять, что, как бы мы ни старались улучшить свой товар или услугу или свою компанию для обеспечения более низких затрат или большей ценности чем у конкурента, пока клиент об этом не узнает, он не рассматривает нас как вариант поставщика или партнера, а наш товар или услугу как один из вариантов удовлетворения своих потребностей и желаний. Поэтому следующий вектор, в котором компания может быть лучше конкурента – **активность**. Активность в привлечении потенциальных клиентов (с развитием инфобизнеса в России постепенно приживается также термин «лидген», или «лидогенерация»), а также в контактах с существующими клиентами для поддержания их активности, а также активность в возврате ушедших клиентов. В прямых продажах разных видов данный вектор выражается в количестве исходящих контактов (писем, звонков, встреч, визитов) и в активном поиске потенциальных клиентов и добывании контактной информации о них (наполнении клиентской базы). Также этот вектор выражается в генерации трафика в торговую точку или на сайт, генерации входящих звонков и запросов, в активной и качественной дистрибуции товара (товар в наличии на виду у клиента). При прочих равных, компания, которая активно привлекает клиентов и контактирует с ними, будет

получать больше сделок, то есть, будет конкурентоспособнее. Более того, этот вектор является мультиплицирующим для всех без исключения остальных векторов. Если в нем компания сильна, это усиливает все остальные векторы или любой из остальных векторов. Если в этом векторе компания слаба – конкурентоспособность за счет остальных векторов также снижается, поскольку «под лежащий камень вода не течет»...

Еще одним столь же важным и мультиплицирующим вектором является **качество контактов с клиентами**, умение или способность донести до клиента на уровне информации и на уровне эмоций преимущества по векторам 2-9. Пожалуй, низкая цена (первый вектор конкурентоспособности) – это единственное, что не нужно объяснять клиенту. Все остальное требует того, чтобы клиент обратил внимание на соответствующую информацию, проявил к ней интерес, прочитал/услышал/увидел, понял и принял как на рациональном, так и на эмоциональном уровне. Речь идет и о качестве рекламы, PR и промо-активности, и о владении продавцами техниками продажи и ведения переговоров (умении устанавливать контакт, управлять диалогом и эмоциями клиента, управлять вниманием и интересом, завоевывать и развивать симпатию и доверие, умении выявлять потребности или зацепки, аргументировать ценность предложения, справляться с возражениями и успешно завершать сделку). Как известно, хомячок и крыса отличаются только тем, что у них «имиджмейкеры разные»... Если развитие компании по данному вектору находится на низком уровне, скорее всего компании придется довольствоваться только первым вектором конкурентоспособности. Все остальные векторы нужно уметь доносить до клиента, используя все доступные для этого способы и средства.

Последний из векторов конкурентоспособности обеспечивает **динамическую конкурентоспособность бизнеса**. То есть конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Это довольно сложный вектор. Он включает в себя и активность в поддержании внимания и интереса клиентов, и правильные шаги для поддержания и развития доверия, и ориентация на целевого активного клиента, адаптивность, гибкость, умение проактивно динамично улучшать, приспособливать векторы 2-11 к постоянно изменяющимся и обновляющимся особенностям и ожиданиям клиентов. Это вектор клиенториентированного развития. Он определяет умение бизнеса выстраивать взаимоотношения с клиентом: удерживать активность существующих клиентов и поднимать их на уровень лояльности к компании и товару. Этот вектор тоже влияет на все остальные векторы (1-11), имеет мультиплицирующий эффект, но в долгосрочном периоде. Если бизнес не эволюционирует, он проиграет в конкурентной борьбе более гибким или более молодым бизнесам.

Таким образом, мы с Вами определили **еще 3 вектора, по которым бизнес или товар/услуга могут быть лучше конкурентов**:

10. Активность в привлечении потенциальных клиентов (а также в контактах с существующими клиентами для поддержания их активности, и в возврате ушедших);
11. Интерфейс «Компания-Клиент», умение или способность донести до клиента ценности, а также ценовые преимущества из подводной части ценового айсберга;
12. Вектор динамической конкурентоспособности или клиенториентированного эволюционного развития;

Проанализируйте свой бизнес по перечисленным 12 векторам конкурентоспособности. Найдите **бенчмарки** (примеры, образцы) для развития по каждому из векторов. Сравните с

помощью предложенной таблицы бизнес Вашей компании с тремя основными конкурентами. Определите векторы конкурентных преимуществ Вашей компании, и векторы преимуществ конкурентов. Выберите те векторы, в которых Вы будете развиваться (о подходах к выбору вектора и возможных конкурентных стратегиях постараюсь написать в своей следующей статье). Обеспечьте четкость своего позиционирования по каждому из векторов, и желаемый уровень развития (силу конкурентоспособности). Перечисленные 12 векторов определяют конкурентоспособность любого бизнеса, но могут быть использованы и для некоммерческих структур, если они конкурируют между собой. Эти же векторы могут быть использованы и для повышения конкурентоспособности города, региона или страны (в привлечении и в удержании инвестиций, бизнеса, туристов, мигрантов). Эти же векторы могут быть использованы в Вашем карьерном продвижении, и даже в личной жизни. Везде, где присутствует конкуренция, и где Вы хотите быть конкурентоспособны... И пусть победит сильнейший! ☺

P.S.: Автор готов к продолжению диалога (bz@solutions2b.com), обмена идеями и мнениями в вопросах развития конкурентоспособности, а также заранее благодарит за примеры внедрения данной системы.

Таблица для анализа уровня конкурентоспособности бизнеса по 12 векторам

Инструкция по применению: оцените свой бизнес и бизнесы 3 основных конкурентов по каждому из векторов по 5-бальной шкале. Где 1 – «Полное отсутствие», 2 – «Начальный уровень, слабее чем у других», 3 – «На уровне основных конкурентов», 4 – «Хороший уровень, лучше, чем у основных конкурентов», 5 – «Отличный уровень, существенно лучше всех конкурентов». Вместо бизнеса можно также сравнивать отдельный товар или услугу.

	Вектор конкурентоспособности	Ваша компания	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1.	Дешевле по цене (денежной части);				
2.	Дешевле по сопутствующим/дополнительным затратам, затратам на владение и эксплуатацию;				
3.	Требует меньших затрат времени на приобретение и использование/потребление;				
4.	Требует меньших затрат усилий (физических и/или интеллектуальных и/или эмоциональных);				
5.	Предполагает меньшие риски (фактор определенности и фактор доверия);				
6.	Является признаком статуса, поднимает или подчеркивает престиж, обеспечивает уважение, признание;				
7.	Дает выгоду, возможность заработать и/или сэкономить;				

8.	Обеспечивает в чем-то (жизни/работе/бизнесе клиента) БОльшую стабильность, надежность, безопасность, гарантии, спокойствие, уверенность;				
9.	Обеспечивает в чем-то больший комфорт, удобство, легкость, простоту, снижать уровень требуемых усилий всех видов, обеспечивать позитивные эмоции, в том числе от общения/взаимоотношений;				
10.	Активность в привлечении потенциальных клиентов (а также в контактах с существующими клиентами для поддержания их активности, и в возврате ушедших);				
11.	Интерфейс «Компания-Клиент», умение или способность донести до клиента ценности, а также ценовые преимущества из подводной части ценового айсберга;				
12.	Вектор динамической конкурентоспособности или клиентоориентированного эволюционного развития;				
Сумма по векторам					

Автор готов к продолжению диалога

**ВЫ МОЖЕТЕ ЗАДАТЬ ЛЮБЫЕ ВОПРОСЫ БОРИСУ ЖАЛИЛО,
НАПИСАВ ЕМУ ЛИЧНО В WhatsApp +7(915)125-2312
ИЛИ НА BZ@SOLUTIONS2B.COM**

Вы можете заказать ТРЕНИНГ БОРИСА ЖАЛИЛО для Вашего отдела продаж, а также пригласить его выступить на Вашем корпоративном мероприятии.

Если Вы планируете рост продаж и прибыли более чем на 25% за год, масштабирование бизнеса, Вам интересен системный стабильный рост продаж и прибыли, обращайтесь к Борису Жалило для реализации ПРОЕКТА МАСШТАБИРОВАНИЯ И СИСТЕМАТИЗАЦИИ БИЗНЕСА