

Конкуренты

Диверсифицируйте ваш продукт

Если вы успешны, люди будут пытаться копировать сделанное вами. Такова правда жизни. Но существует отличный способ оградить себя от подражателей — *самим* стать частью своего продукта или услуги. Вложите свой уникальный образ мышления в то, что вы продаете. Добавьте в продукт что-то, чего не смогут предложить другие.

Посмотрите на Zappos.com, продавца обуви онлайн с миллиардными оборотами. Пара кед от Zappos совершенно такая же, как и от Foot Locker, и любого другого продавца. Zappos выделяется среди остальных одержимостью своего директора Тони Шея^{*} качеством сервиса — эта одержимость отражается в любой инициативе, любой услуге компании.

Сотрудники отдела по работе с клиентами Zappos не ограничены рамками служебных инструкций — они могут общаться с клиентами столько, сколько потребуется. Колл-центр и штаб-квартира компании находятся в одном месте, а не за много миль друг от друга. Перед тем как приступить к работе, каждый новый сотрудник проводит четыре недели в отделе по работе с клиентами и одну неделю на складе. Склад

* Книга Тони Шея «Доставляя счастье» вышла в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2013 году. *Прим. ред.*

круглосуточно работает семь дней в неделю, чтобы клиенты, сделавшие заказ поздно ночью, могли получить его уже на следующий день. В результате Zappos больше не продает просто товары. По сравнению с другими компаниями она делает нечто неповторимое, и ее бизнес процветает.

Еще одним примером служит компания Polyface, выступающая в защиту окружающей среды. Владелец хозяйства, расположенного в штате Вирджиния, Джоел Салатин управляет компанией в соответствии со своими твердыми убеждениями. Фактически Polyface продает идею о том, что ни одна более крупная агропромышленная компания не может сделать того, что делают они. Несмотря на дороговизну такого подхода, Polyface продолжает кормить коров травой вместо комбикорма, никогда не пичкает их антибиотиками. Посетителям позволено приезжать на ферму в любое время и посещать любые помещения (попробуйте ввести такую практику на обычном мясоперерабатывающем заводе!). Покупатели любят компанию за это. Некоторые клиенты едут за 150 миль, чтобы купить экологически чистое мясо для своих семей.

«Распространите» себя на свой продукт и все, что его окружает: на сам акт продажи, маркетинговую поддержку, рекламу и доставку. Конкуренты никогда не смогут скопировать ваше «я» в вашем продукте.

Не копируйте

Иногда копирование является стадией обучения, например, для художника, который делает копию картины в музее, или барабанщика, подыгрывающего соло Джона Бонхама



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

из «Моби Дика». Для ученика такая имитация может быть полезна при поиске своего собственного стиля.

К сожалению, копирование в бизнес-среде обычно выглядит более подло. Возможно, это происходит от того, что сегодня мы живем в мире, где постоянно используется копи-паст (copy-paste)*. Можно моментально украсть чьи-то слова, изображения или код. Аналогично для многих соблазнительны попытки создать бизнес на имитации и подражании.

Но этот путь провальный. Проблема копирования заключается в следующем: пропускается стадия понимания, осознания глубинных механизмов, с помощью которых растет бизнес. При слепом подражании воспроизводится последний из слоев без того, чтобы понять, какие слои находятся под ним.

Большая часть труда создателя оригинала вкладывается в невидимое, скрытое внутри. Имитатор не знает, почему что-то действительно выглядит так, как оно выглядит, чувствуется, как оно чувствуется, и читается, как оно читается. Копирование — это ложный финиш. Оно не содержит ни сути, ни понимания основ, которые позволили бы принимать последующие решения.

Кроме того, имитатор обречен на отставание. Он никогда не лидирует, а только преследует. Он дает рождение тому, что уже устарело. Он всего лишь дешевка, низкокачественное подобие оригинала. Так жить не стоит.

* Метод создания текста путем механического комбинирования цитат из одного или нескольких источников.

Если кто-то другой делает основную массу работы, значит, вы копируете. Подпадайте под чужое влияние, но не крадите.

Примите вызов

Если вы считаете, что ваши конкуренты — отстой, так и скажите. Прямо назвав вещи своими именами, вы будете способствовать сплочению своих сторонников. Быть «анти-» — это отличный способ выделиться и привлечь последователей.

Например, Dunkin' Donuts любит позиционировать себя как «анти-Starbucks». Их реклама насмехается над «фритальянскими»^{*} терминами, которые использует Starbucks вместо обычных «маленький», «средний» и «большой». В другой рекламной кампании Dunkin' Donuts рассказывается о том, как во время теста вкусовых качеств они обошли Starbucks. Создан даже специальный сайт Dunkinbeatstarbucks.com, на котором посетители могут отправить своим друзьям электронные открытки с примерно такими утверждениями: «Друзья не позволяют друзьям пить кофе в Starbucks».

Другим примером является компания Audi. Они бросают вызов старой гвардии автопроизводителей. В своей рекламе они позиционируют Audi как свежую альтернативу «старым люксовым» брендам типа Rolls Royce и Mercedes. На появление автоматической парковочной системы у Lexus Audi отвечает рекламой, в которой говорится, что водители Audi —

^{*} Смесь слов «французский» и «итальянский».

люди, которые умеют парковать свои автомобили. В другой рекламной кампании проводится наглядное сравнение владельцев Audi и BMW — владелец BMW пользуется зеркалом заднего вида, чтобы поправить прическу, в то время как владелец Audi использует это зеркало по прямому назначению.

Apple вставляет шпильку Microsoft в серии рекламных роликов, сравнивающих владельцев PC и Mac. 7UP на своих рекламных плакатах заявляет, что они — «не кола». Under Armour позиционирует себя как Nike для нового поколения.

Все эти примеры показывают новые возможные направления развития бренда при наличии перед собой четкой миссии. Задумайтесь, в кого бы вы могли направить свой первый выстрел?

Вы даже можете противопоставить себя целой индустрии. Приняв за основу то, что вся индустрия сушилок для рук — это одна большая ошибка, компания Dyson начала продавать свою модель Airblade как самую быструю и гигиеничную на рынке. А бренд I Can't Believe It's Not Butter* даже поместил имя своего соперника в название продукта.

Наличие метко определенного соперника позволяет рассказывать своим клиентам великолепные истории. Иметь четкую позицию — значит выгодно отличаться. Конфликт распаляет людей. Они выбирают ту или иную сторону. Разжигаются страсти. А это хороший способ стать заметным.

* Не могу поверить, что это не масло.

Делайте меньше, чем конкуренты

Общепринятая мудрость гласит: чтобы обойти конкурентов, вам нужно иметь перед ними преимущество.

Если они предлагают четыре возможности, у вас их должно быть пять (или 15, или 25). Если их расходы составляют 20 тысяч долларов, вам нужно тратить 30 тысяч долларов. Если у них 50 сотрудников, у вас должно быть 100.

Стремление к постоянному перевесу в духе «холодной войны» ведет в тупик. Гонка вооружений выливается в непрекращающуюся битву, которая стоит вам огромного количества денег, времени и энергии. Кроме того, она вынуждает вас постоянно защищаться. А «оборонительные» компании не могут думать наперед, они могут думать только «задним числом». Они не ведут, они догоняют.

Есть ли другой путь? Да, есть. Чтобы победить конкурентов, делайте меньше, чем они. Решайте простые задачи, а им оставьте трудные и неприятные. Вместо того чтобы делать «на один шаг больше», делайте «на один меньше». Вместо того чтобы превосходить, попробуйте недоделывать.

Отличный пример можно привести из мира велоспорта. Ведущие велосипедные бренды годами концентрировались на производстве высокотехнологичного оборудования: маунтинбайков со сцеплением и ультрацепкими дисковыми тормозами или облегченных дорожных велосипедов с десятками передач и «всем-подряд», изготовленных

из углепластика. При этом предполагалось, что у велосипедов должно быть много скоростей — три, 10, 21 и т. д.

Но совсем недавно на пике популярности, несмотря на всю свою нетехнологичность, оказались велосипеды с фиксированной передачей. У этих велосипедов только одна скорость. У некоторых моделей нет ручных тормозов. Их преимущество в том, что они проще, легче, дешевле и не требуют сложного ухода.

Еще один прекрасный пример успешного продукта, уступающего по набору свойств конкурентам, — The Flip, ультрапростая компактная видеокамера формата «наведи и снимай», которая за короткое время завоевала существенную долю рынка. Посмотрите на список того, что The Flip *не* предоставляет покупателям:

- нет большого экрана (крошечный экран не подходит даже для того, чтобы сделать автопортрет);
- нет возможности делать фотографии;
- нет кассет или дисков (вам приходится загружать видео на компьютер);
- нет меню;
- нет настроек;
- нет видоискателя;
- нет специальных эффектов;
- нет разъема для наушников;
- нет крышки для линзы;
- нет карты памяти;
- нет оптического увеличения.



ДЕЛАЙТЕ
меньше,
ЧЕМ КОНКУРЕНТЫ

The Flip завоевала поклонников, потому что она умеет делать только несколько простых вещей, и делает их неплохо. Пользоваться ею легко и весело. Она умещается там, куда нельзя положить большую камеру, и используется людьми, которые бы никогда не использовали более сложную камеру.

Не стесняйтесь того факта, что ваш продукт или услуга делают меньше. Выставьте это напоказ. Гордитесь этим. Продавайте свой «минимум» так же агрессивно, как конкуренты продают свои длинные списки возможностей.

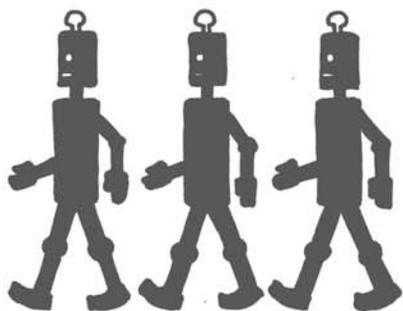
Кого волнует, что они делают?

Итак, в конечном счете не стоит уделять так много внимания конкурентам. Почему? Потому что беспокойство о конкурентах очень быстро перерастает в одержимость. Чем они сейчас заняты? Что они собираются сделать дальше? Как на это стоит отреагировать?

Малейшее их движение становится предметом для анализа, и этот образ мыслей ужасен. Он ведет к постоянному стрессу и тревоге. Такие мысли — плохая почва для ростков нового.

Вдобавок это бесполезное занятие. Конкурентный ландшафт постоянно меняется. Ваш сегодняшний конкурент может существенно отличаться от завтрашнего. Этот процесс находится вне сферы вашего влияния. А какой смысл беспокоиться о вещах, на которые вы все равно не сможете повлиять?

**СФОКУСИРУЙТЕСЬ
НА СЕБЕ,**



**А НЕ НА
НИХ**

Вместо того чтобы маниакально изучать конкурентов, сфокусируйтесь на себе. Происходящее у вас под носом гораздо важнее того, что творится в стане соперника. Тратя время на беспокойство о ком-то другом, вы не можете посвятить его улучшению собственных дел.

Слишком сильно концентрируясь на конкурентах, вы рискуете утратить свое собственное видение. Пока вы продолжаете питать свой мозг чужими идеями, ваши шансы выпустить на рынок действительно свежий продукт улетучиваются. Вместо того чтобы быть визионером, вы становитесь реакционером. Все закончится тем, что вы просто-напросто будете предлагать по-другому раскрашенный продукт вашего конкурента.

Если вы планируете создать «убийцу iPod» или «следующего Покемона», вы уже мертвы. Вы позволяете конкурентам задавать параметры. Вы не сможете превзойти Apple на их поле. Нельзя обыграть тех, кто устанавливает правила игры. Вам нужно изменить правила, а не просто немного улучшить продукт.

Не спрашивайте себя, сумеете ли вы «побить» Apple (или того, кто является «крупной рыбой» в вашей индустрии). Такой вопрос неправилен по своей сути.

Если вы хотите всего лишь быть похожим на других, зачем вообще заниматься этим делом? Если вы просто копируете конкурентов, для вашего существования нет причин. Лучше пасть, сражаясь за свои идеалы, чем имитировать других.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

