

КОРОТКО  И ПО ДЕЛУ

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ



Джеффри Фокс • Ричард Грегори

 АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

*Рик Грегори выражает благодарность команде
МКМ Group, в особенности генеральному директору,
чья любезность, не исчезающая
даже в стрессовых ситуациях,
ежедневно вселяет воодушевление.*

Джеффри Фокс посвящает эту книгу Марлен.

*Авторы выражают признательность Дорис Майклз
и Бену Сэлмону из DSM Agency, а также Мэтью Холту
и остальным сотрудникам John Wiley & Sons, Inc.*

THE DOLLARIZATION DISCIPLINE

*How to Translate
Your Value-Added
into Real Money*



Jeffrey J. Fox • Richard C. Gregory



John Wiley & Sons, Inc.

КОРОТКО  И ПО ДЕЛУ

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ

Перевод с английского



Москва
2005

Джеффри Дж. Фокс • Ричард К. Грегори

 АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

УДК 65.011.339.13
ББК 65.290-2
Ф74

Перевод Ю. Сундстрем

Редактор Е. Дронова

Фокс Дж.

Ф74 Конкурентные преимущества в денежном выражении / Джеффри Дж. Фокс, Ричард К. Грегори; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 296 с. — (Серия «Коротко и по делу»).

ISBN 5-9614-0183-9

Как выиграть в борьбе за клиента? Что следует предпринять, чтобы из множества предложений покупатель выбрал именно ваше? Какова реальная стоимость преимуществ товара или услуги, поставляемых вашей компанией на рынок? Как измерить выгоды, получаемые потребителем от этих преимуществ, и наилучшим образом продемонстрировать их клиенту?

Ответы на эти вопросы дает описанная в книге концепция долларизации, позволяющая представить конкурентные преимущества в денежном выражении и обеспечивающая читателя беспроигрышной стратегией в борьбе за клиента. Ориентированная на потребности клиента, долларизация конкурентных преимуществ товара или услуги является эффективным инструментом для успешного решения многих задач в области продаж, маркетинга и рекламы: ценообразование и реализация, позиционирование и презентация продукта, разработка новой продукции и увеличение объемов продаж, повышение эффективности рекламы и завоевание клиента.

Книга будет интересна предпринимателям, специалистам в области продаж, маркетинга и рекламы.

УДК 65.011.339.13
ББК 65.290-2

ISBN 5-9614-0183-9 (рус.)
ISBN 0-471-65950-9 (англ.)

© 2004 by Jeffrey J. Fox and
Richard C. Gregory. All rights
reserved.

© Альпина Бизнес Букс, перевод,
оформление, 2005

Содержание

Предисловие — 9

Введение — 11

РАЗДЕЛ 1 ЗНАКОМСТВО С КОНЦЕПЦИЕЙ ДОЛЛАРИЗАЦИИ — 13

Глава 1

С чего начинается долларизация — 14

Глава 2

Стоимость — субстанция количественная — 20

Глава 3

Зачем представлять конкурентные преимущества
в денежном выражении — 32

Глава 4

Когда бум уже позади — 40

РАЗДЕЛ 2 ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И ПРОДАЖИ — 63

Глава 5

Долларизация и продажа за счет цены — 64

Глава 6

Долларизация и продажа новой продукции — 86

Глава 7

Сокращение продолжительности цикла продаж — 99

Глава 8

Роль долларизации в защите
и сохранении бизнеса — 109

Глава 9

Как развеять сомнения продавца — 121

Глава 10

Использование концепции долларизации
для привлечения внимания
потенциального клиента — 125

Глава 11

Концепция долларизации и торговые партнеры — 134

Глава 12

Использование концепции долларизации
при продаже услуг — 142

РАЗДЕЛ 3

ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И МАРКЕТИНГ — 149

Глава 13

Долларизация и маркетинговые коммуникации — 150

Глава 14

Ценообразование новых продуктов — 179

Глава 15

Долларизация и сегментация рынка — 197

Глава 16

Долларизация и маркетинг
потребительских товаров — 205

Глава 17

Долларизация и миф о стандартных товарах — 213

Глава 18

Долларизация и определение направления разработки новой продукции — 226

РАЗДЕЛ 4 МЕТОДЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ — 235

Глава 19

Механизмы представления конкурентных преимуществ в денежном выражении — 236

Глава 20

Как научиться представлять в денежном выражении любые преимущества — 243

Глава 21

Получение данных для применения концепции долларизации — 252

Глава 22

Применение концепции долларизации при работе с клиентами — 266

Глава 23

Формирование стоимостного досье клиента — 283

Приложение

Теория долларизации: 10 правил успеха — 292

ПРЕДИСЛОВИЕ

Данная книга посвящена концепции, которая на первый взгляд кажется простой для понимания. В ней рассказывается об осознании воздействия, оказываемого продукцией или услугой на *финансовое состояние* покупателя. Читатели могут подумать, что книга посвящена *общей стоимости владения*. По сути, так оно и есть... но только частично. На самом деле здесь будет рассмотрено нечто большее. Традиционно общая стоимость владения сосредоточена исключительно на *затратах*. Сокращение и избежание затрат являются важными аспектами применения концепции представления конкурентных преимуществ в денежном выражении, или проще — концепции долларизации, однако затраты — это лишь одна сторона медали. Данная концепция, кроме того, предполагает оценку финансового воздействия преимуществ, не связанных с затратами. Такие преимущества, как увеличение доли рынка, повышение объема продаж и эффективности ценообразования, тоже необходимо представлять в денежном выражении.

Более того, компании часто используют выражение «общая стоимость владения» и подобные понятия в ограниченном контексте. Цель данной книги — показать, что долларизация должна стать *концепцией*, применяемой организациями по множеству направлений деятельности в сфере продаж, маркетинга и управления. Большинство поставщиков согласятся с тем, что предприятие должно ориентироваться на клиентов и развиваться исходя из их потребностей. Концепция долларизации заставляет строить свою деятельность именно таким образом, поскольку помогает компаниям неизменно концентрировать внима-

ние на *финансовых* показателях, являющихся главными составляющими успеха клиента.

Несмотря на то что концепция долларизации кажется простой для понимания, применение ее на практике может быть связано с определенными трудностями. Однако, помогая выдающимся компаниям добиваться успехов с помощью концепции долларизации, мы убедились, что результат стоит затрачиваемых усилий.

ВВЕДЕНИЕ

ПРИМЕЧАНИЕ О ТЕРМИНОЛОГИИ

На протяжении всей книги для описания деловых отношений между покупателем и продавцом мы будем использовать такие термины, как «поставщик», «клиент» и «продукция». Это может навести на мысль о том, что мы сосредоточиваем все свое внимание на материальных товарах и не касаемся неосязаемых или интеллектуальных услуг. На самом деле это не так. Почти каждый вопрос, рассматриваемый в данной книге, может быть в одинаковой мере применен как к товарам, *так и* к услугам. На наш взгляд примеры, описывающие материальные товары, позволяют более четко сформулировать основные положения нашего исследования, которые мы стремимся донести до читателя, и используются исключительно поэтому. Прояснить вопрос с услугами помогут несколько глав и конкретных примеров, посвященных услугам.

ПРИМЕЧАНИЕ О ПРИМЕРАХ

Каждый пример из практики, приводимый нами в данной книге, основан на реальной ситуации из хозяйственной жизни конкретных предприятий. Во многих случаях компании, о которых идет речь в этих примерах, предпочли остаться неизвестными и просили не называть имен авторов своих конкурентных стратегий. Чтобы исполнить пожелания этих компаний, мы использовали вымышленные названия, которые в начале каждого примера помечены звездочкой.

● Конкурентные преимущества в денежном выражении ●

Выражаем благодарность всем выдающимся компаниям, менеджерам, поставщикам и торговым представителям, которые содействовали достижению описанных результатов и поделились информацией о них с нами.

РАЗДЕЛ 1

ЗНАКОМСТВО С КОНЦЕПЦИЕЙ ДОЛЛАРИЗАЦИИ

Вряд ли найдется что-то такое, что какой-нибудь умелец не смог бы сделать чуть хуже и продать чуть дешевле, а люди, которые смотрят только на цену, являются законными жертвами такого умельца.

Джон Раскин

Неразумно переплачивать, но еще более неблагоприятно — платить слишком мало. Если вы переплатили, вы потеряете лишь небольшую сумму денег; если же вы недоплатили, иногда можно потерять все, поскольку приобретенная вами вещь не способна удовлетворить потребности, для которых она была куплена.

Джон Раскин

Глава 1

С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ ДОЛЛАРИЗАЦИЯ

В выходные вы отправляетесь в магазин за краской, чтобы освежить внешний вид своего дома. В ближайшем магазине предлагается огромный выбор красок. Возможные варианты вы сокращаете до двух: краска X по цене 12 долларов за галлон и краска Y по цене 20 долларов за галлон. Какой из этих вариантов предпочтительнее?

Продавщица встречает вас милой улыбкой. Заметив ваши сомнения, она обращается к вам со следующим предложением: «Я бы очень рекомендовала вам краску Y. Цена, конечно, немного выше, но зато эта краска продержится лет восемь. Вторая же — в лучшем случае года четыре, то есть за восемь лет вам придется покупать краску X дважды, заплатив 24 доллара, вместо того чтобы потратить всего 20 долларов за галлон краски Y. Получается, что на самом деле купить Y стоит дешевле!»

В ответ на это вы заявляете: «Все это, конечно, очень интересно, но дело в том, что я собираюсь продавать свой дом. И меня не очень-то волнует, сколько продержится эта краска. Думаю, я возьму X за 12 долларов».

Выслушав вас, продавщица говорит: «Понимаю, но, думаю, вы все-таки не прогадаете, если купите краску Y. Видите ли, в ней содержится на 50% больше пигмента, поэтому качество покраски будет лучше, чем при применении X. Вам достаточно будет нанести всего один слой, чтобы покрасить свой дом. Если же использовать краску X, потребуется нанести как минимум два слоя. Таким образом, покупая Y, вы вдвое сокращаете трудозатраты. Кроме того,

вам гарантирован прекрасный внешний вид дома после окраски, а это будет дополнительным преимуществом при его продаже. Разве вы не согласны, что лишние 8 долларов за галлон, которые обеспечат продажу вашего дома по той цене, которую вы хотите за него получить, — это разумное вложение?»

Наконец, вы решаетесь. Купить краску за 20 долларов на самом деле дешевле (читай — выгоднее), чем за 12.

Логика данного примера кажется очевидной. И тем не менее продавцы и поставщики ежедневно теряют прибыль от продаж, поскольку совершенно непреднамеренно позволяют покупателям верить в то, что продукция, продаваемая по более высокой цене, на самом деле слишком дорогостоящая по сравнению с товаром конкурентов. А покупатели ежедневно останавливают свой выбор на товарах по низким ценам, несмотря на то что в конечном итоге их общие затраты оказываются выше.

Рассмотрим еще один аналогичный сценарий. При покупке автомобиля приходится оценивать множество различных соображений, в том числе и в отношении затрат. Естественно, существует *цена*, которая, как правило, на 99% поглощает внимание покупателя. Однако есть еще затраты на топливо, техническое обслуживание, оплату кредита, страховку, налог на имущество, стоимость при перепродаже и т. д. и т. п. На самом деле цена — это лишь одна из статей затрат, которые необходимо учитывать при принятии решения о покупке автомобиля.

Менеджеры предприятий, делая закупки, слишком часто ведут себя недальновидно и придают чрезмерное значение цене. Они недооценивают (иногда случайно, иногда намеренно) финансовые последствия выбора одного предложения в ущерб другому. Это — серьезная ошибка покупателя, так как в результате возможно ухудшение финансового состояния организации. Но важно то, что это еще и ошибка продавца, упустившего возможность продемонстрировать реальные финансовые последствия данной покупки для покупателя.

Как и в описанных случаях с покупкой краски и автомобиля, разумный способ сравнения двух предложений — оценка *общих затрат* по каждому из них. Чтобы помочь покупателю осознать реальную чистую стоимость продукции, необходимо *оценить ее действительную стоимость в денежном выражении*.

ЧТО ТАКОЕ ДОЛЛАРИЗАЦИЯ?

Данная книга посвящена концепции, которую мы назвали *долларизацией*. Долларизации можно дать множество различных определений в зависимости от применения этого термина, однако суть ее сводится к следующему:

Долларизация — это денежная оценка выгод, получаемых клиентом в результате приобретения продукта или услуги.

Иными словами, долларизация — это выражение той самой «добавленной стоимости» в денежной форме, т. е. *определение — в долларах и центах — реальной стоимости выгоды, которую вы предлагаете своему клиенту*.

Долларизация — это инструмент управления, который отсутствует во многих организациях, занимающихся продажами и маркетингом. Ее сфера применения обширна, а ее влияние может быть огромным.

Концепцию долларизации нельзя назвать чем-то совершенно новым. Успешные компании уже давно осознали необходимость выражения предлагаемой ими потребителям стоимости в финансовых показателях. Но даже самые передовые фирмы применяют идею долларизации в сфере продаж и маркетинга очень редко или слишком узко. Например, некоторые компании применяют концепцию «наименьшей стоимости владения». Это неплохой подход (при условии, что продавец действительно производит математические расчеты), но часто обеспечивая долларизацию лишь наполовину. Вторая половина за-

ключается в расчете максимального дохода и прибыли в долларах, которые *могут быть созданы продукцией продавца* для покупателя. Если продукция продавца позволяет компании клиента быстрее вывести на рынок свой товар, или опередить конкурентов, или повысить цены, то реальный доход клиента от покупки продукции продавца может быть огромным.

Политика капиталовложений клиентов нередко заставляет продавцов дорогостоящей продукции демонстрировать рентабельность инвестиций (ROI) в свои товары. В других отраслях прибегают к долларизации по вполне очевидным причинам. Например, производители двигателей реактивных самолетов конкурируют по показателю экономичности, поскольку даже небольшие изменения в расходе топлива на милю полета могут оказать значительное влияние на эксплуатационные затраты клиентов-авиакомпаний. Однако чаще всего долларизация не принимается во внимание продавцом.

Долларизация не востребована в достаточной мере и клиентами. Первоочередная миссия любого бизнеса заключается в создании стоимости для его собственников. Менеджеры предприятия обязаны управлять компанией так, чтобы обеспечить создание такой стоимости. А когда акционеры говорят о «стоимости», они имеют в виду курс акций, денежный поток и выплачиваемые дивиденды.

Менеджеры предприятия должны направлять все имеющиеся в наличии ресурсы на создание стоимости. Из этого следует, что любые расходы должны производиться с целью создания стоимости.

Если компании необходимо осуществить крупные инвестиции в инфраструктуру, например в новое оборудование или программное обеспечение, менеджеры, как правило, проводят процедуру «дью дилидженс» той или иной глубины и экономический анализ, позволяющий убедиться в реальности получения максимальной отдачи. Однако многие менеджеры отказываются от тотального финансового контроля в цепочке закупок где-то на этапе

сразу после капитальных товаров, но достаточно далеко от того конца, на котором находятся скрепки и туалетная бумага. Они рассматривают эти товары как нечто незначительное и концентрируют внимание не на реальной стоимости, а на цене. Еще хуже, что *поставщики* и *продавцы* такой продукции ничего не могут противопоставить подобному пренебрежению и лишь жалуются на то, что об их товаре судят только по цене. Однако долларизацию можно распространить даже на ту продукцию, которая кажется неподходящей для подобного анализа и оценки. В денежной форме можно выразить *любые* особенности приобретаемой продукции: это и конструктивные различия, и разница в эксплуатационных характеристиках, и различия в упаковке и доставке, и, наконец, разница в послепродажном обслуживании.

В данной книге показано, как с помощью долларизации можно более точно оценить, какую именно стоимость вы предлагаете своим клиентам, четко сформулировать ее содержание и получить выгоду от этого. Долларизация должна стать привычным инструментом, который позволяет установить ориентиры при решении вопросов ценообразования, реализации, позиционирования, разработки новой продукции, а также практически в любой другой области продаж и маркетинга.

Примечание. Обсуждение проблемы долларизации призвано помочь компаниям понять и продемонстрировать реальную стоимость их предложений. Это знание можно использовать для получения очевидного преимущества на рынке, а также для решения самых разнообразных стратегических вопросов. Некоторые компании обращаются к нам в надежде, что долларизация поможет завуалировать реальную ситуацию на рынке и тем самым приукрасит их предложение в глазах потенциальных покупателей. Между тем мы ведем речь исключительно о добросовестном

применении долларизации в сфере продаж и маркетинга, которое позволяет повысить шансы продавца на успех и не имеет целью пустить пыль в глаза или замаскировать противоречащую закону практику.

Предоставление ложной информации о продукции неизменно приводит к разоблачению и наказанию со стороны государства или клиентов, которые не купят ваш товар во второй раз¹.

Дэвид Огилви

Компании, которые реально создают экономическую стоимость для своих клиентов, *имеют полное право на ее долю*. Надбавка к цене, которую может установить фирма, создающая стоимость, помогает компании постоянно инвестировать в инновации и создавать еще большую стоимость. Долларизация обеспечивает компании средства, необходимые для непрерывного создания потребительской стоимости.

Слишком многие компании, создающие стоимость, не получают свою заслуженную долю. Надеемся, что, прочитав эту книгу, вы измените ситуацию... и будете придерживаться концепции долларизации.

¹ David Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man* (New York: Atheneum, 1963): 99.

Глава 2

СТОИМОСТЬ — СУБСТАНЦИЯ КОЛИЧЕСТВЕННАЯ

Подобно тому, как языки распространяются, минуя любые границы, а болезни передаются от одного биологического вида другому, в определенный момент развития бизнеса слово «*стоимость*» покинуло финансовые отделы и перебралось в лексикон служб продаж и маркетинга.

Финансисты живут в мире чисел. Их понимание стоимости абсолютно конкретно. Они оперируют такими понятиями, как балансовая стоимость, приведенная стоимость, стоимость активов. Говоря о стоимости, финансисты и бухгалтеры имеют в виду денежную стоимость и подразумевают доллары, центы, евро, юани или иены. Если стоимость невозможно подсчитать на калькуляторе, ее не существует. Однако, как только понятие «*стоимость*» покидает область финансов и бухгалтерского учета и попадает в сферу продаж и маркетинга, определения становятся менее строгими.

В продажах и маркетинге *стоимость* принимает форму добавленной стоимости, фигурирует в цепочке создания стоимости, стоимостном предложении либо проектировании стоимости. На концептуальном уровне эти определения вполне уместны. Однако на практике они нечасто воплощаются в реальных ценностях, которые подразумевают. Говоря о стоимости, специалисты по продажам и маркетингу используют слова, но редко обращаются к цифрам. Словам же не хватает точности.

Объясняя суть данной идеи менеджерам, мы часто приводим в пример диалог между тренером футбольной команды и его помощником, занимающимся подбором новых игроков.

Помощник: Тренер, вам нужно взять в команду этого парня. Он способен развить хорошую скорость.

Тренер: Какую?

Помощник: По-настоящему хорошую! Кроме того, он крупного телосложения.

Тренер: Насколько?

Помощник: Очень-очень крупного. Он огромен, как бык! И знаете, он очень сильный.

И т. д.

Если бы помощник тренера говорил на языке работника финансового подразделения какой-либо организации, информация, которую он пытался донести до тренера, могла бы выглядеть следующим образом:

Помощник: Данный кандидат пробегает 40 ярдов за 4,3 секунды, его рост составляет 6 футов 3 дюйма, вес 240 фунтов, и он выжимает 400 фунтов в положении лежа.

При таком подходе субъективность и неопределенность не повлияют на решение тренера. Рассматриваемый кандидат пробегает дистанцию на десятую долю секунды быстрее другого потенциального игрока, а его вес на 10 фунтов больше. Поэтому именно его и нужно включить в состав команды.

В сфере бизнеса даже успешные компании не всегда способны дать четкое определение стоимости, которую они создают. Вот лишь несколько лозунгов ведущих фирм, в которых понятие «стоимость» имеет очень расплывчатый смысл:

«Valeo создает технологии. Valeo создает стоимость».

«Оцените наши клапана,
которые приносят добавленную стоимость».

«Специалист, создающий стоимость».
«Когда стоимость имеет значение».

В результате недавно проведенного поиска в системе Google по ключевой фразе «Как мы создаем для вас стоимость» мы получили более 1500 ссылок на различные сайты! (Словосочетание «добавленная стоимость» дает 1,3 миллиона ссылок!) Как будто какой-то предприимчивый гуру веб-дизайна внушил армии веб-дизайнеров мысль включить во все сайты раздел «Как мы создаем для вас стоимость».

Примеры использования понятия «*стоимость*» в сфере продаж и маркетинга приводятся здесь отнюдь не для того, чтобы их осмеять. На самом деле использование хотя бы одного из выражений, содержащих слово «стоимость», указывает, как минимум, на то, что на фирме есть люди, которые видят цель компании в создании стоимости для своих клиентов. Наша цель — помочь компаниям превратить данное понимание в эффективную бизнес-стратегию.

Что такое стоимость?

Английское слово *value* имеет множество различных значений, но какой смысл в него вкладывается в сфере бизнеса? Толковый словарь дает целый ряд определений. Одна группа определений трактует его как «ценности» — личные, моральные, этические. В них речь идет о «принципах, стандартах или качествах, признаваемых полезными или желательными». Данный аспект имеет большое значение для управления компаниями в целом, но совершенно не имеет отношения к тому, что является подлинным двигателем бизнеса.

Другая группа определений носит экономический характер. С этой точки зрения *value* определяется как:

- стоимость вещи;
- установленное или вычисленное численное значение стоимости;
- денежная или материальная стоимость.

Это больше соответствует концепции стоимости, предложенной легендарным инвестором Бенджамином Грэмом. Согласно этой концепции инвесторам следует проводить тщательный анализ, направленный на выявление компаний, реальная экономическая стоимость которых выше текущего курса их акций.

Ценности, о которых говорят определения первой группы, необходимы для создания цивилизованных условий ведения бизнеса. Поддержанию данных ценностей способствует активность акционеров, а также огромная, постоянно растущая нормативно-правовая база. Стоимость, которая фигурирует во второй группе определений, необходима для обеспечения *прибыльности* компаний.

К сожалению, в перегруженном понятиями языке бизнеса слово «стоимость» превратилось в еще один бессмысленный звук. Подобно тому, как это происходило с понятиями «качество», «реинжиниринг», «сдвиг парадигмы» и бесчисленным количеством других профессиональных терминов, менеджеры часто и активно используют слово «стоимость», однако на практике это редко является обоснованным. Бизнес-планы, маркетинговые планы и планы продаж определяют, как компаниям следует «использовать стоимость», создаваемую для потребителей, но редко говорят о том, чего она стоит. Поразительно, но некоторые менеджеры уверены: если они несколько раз *скажут*, что создают стоимость, то это действительно произойдет или покупатель «клюнет» и купит их товар.

Стоимость как синоним дешевизны

Английский термин *value* часто небрежно употребляется при описании экономического эффекта, обеспечиваемого компаниями своим клиентам. Между тем есть еще одна область, в которой это понятие используется неправильно

но. Мы имеем в виду развивающуюся в последнее время категорию товаров по низким ценам, известную также как категория товаров «низкой потребительской стоимости». Как точно подмечают Ральф Лежински и Майкл Марн из компании McKinsey & Company: «Понятие “цены на основе потребительской стоимости” слишком часто неправильно употребляется как синоним низкой или оптовой цены»¹.

Некоторые производители автомобилей, розничные продавцы и прочие поставщики товаров по низким ценам делают ударение на выражение «на основе потребительской стоимости», стараясь избежать слова «дешевый», имеющего уничижительное значение. В некоторых случаях так называемые товары по цене, установленной «на основе потребительской стоимости», на самом деле несут в себе созданную стоимость. Это связано с тем, что стоимость можно толковать двояко. Предложение значительной в денежном выражении стоимости вместо цены с надбавкой способно обеспечить покупателю дополнительную «чистую стоимость». Между тем товар по так называемой «цене на основе потребительской стоимости» несет в себе намного меньшую в денежном выражении стоимость. Однако, если цена достаточно низкая, такой товар действительно способен обеспечить дополнительную чистую стоимость для покупателя (полная стоимость в денежном выражении минус цена).

Однако в большинстве случаев товар по цене, установленной на основе потребительской стоимости, представляет собой товар по низкой цене, цель которого — привлечь экономных потребителей или тех, чья покупательная способность ограничена. Покупатели должны стараться уберечь себя от *дешевых* товаров, скрывающихся под маской «потребительской стоимости».

¹ Ralf Leszinski and Michael Marn, “Setting Value, Not Price”, *McKinsey Quarterly* (1997, Number 1): 98–115.

Точное сравнение «дешевого» товара и товара «низкой потребительской стоимости» невозможно без предварительного понимания стоимости каждого из них в денежном выражении.

Чтобы решить эту проблему, необходимо применить к продажам и маркетингу такой подход, который выходил бы за пределы словесного выражения свойств и преимуществ и сводился к точному расчету экономической стоимости, получаемой покупателем в результате приобретения товара или услуги и предоставляющей поэтому возможность продавцу назначать такую цену на товар или услугу, которая фактически отражает эту стоимость. Данный подход носит название долларизации.

ПРЕДПРИЯТИЯ НЕ ПОКУПАЮТ — ОНИ ИНВЕСТИРУЮТ

Вернемся немного назад. Мы говорим о представлении стоимости в числовом выражении. Однако для начала попробуем разобраться принципиально, почему такой подход может быть эффективным в сфере продаж и маркетинга. В своей книге *Pricing Power*, вышедшей в 1996 г., Роберт Долан и Герман Саймон выразительно описывают динамику цены и стоимости следующим образом:

«Цена — это экономическое пожертвование, осуществляемое покупателем, чтобы приобрести товар или услугу. Покупатель всегда сравнивает данное пожертвование с ценностью товара в его понимании. Цена и ценность — это краеугольный камень любой экономической операции. По сути, покупатель приобретает товар или услугу только тогда, когда воспринимаемая им ценность в денежном выражении больше, чем цена. Если необходимо выбрать из нескольких вариантов, покупатель отдаст предпочтение варианту, обеспечивающему максимальную чи-

стую стоимость, то есть наибольшую разницу между воспринимаемой ценностью и ценой»¹.

Долан и Саймон попали в точку, но, на наш взгляд, не развили идею до логического завершения. Они не пытаются решить, каким образом можно оценить и представить «воспринимаемую ценность в денежном выражении». (Честно говоря, цель работы Долана и Саймона — представить результаты проведенного ими блестящего анализа процесса ценообразования, а не объяснять, как передается стоимость.)

Воспринимаемая ценность в денежном выражении — это именно то, что мы называем долларизацией. Другими словами, данная книга посвящена очень простой идее. Продавая какой-либо товар, компания в определенный момент должна назвать покупателю цену на него. Во многих случаях покупатель обращается за необходимой ему вещью и в другие компании, которым также приходится устанавливать цены на предлагаемые ими товары.

Однако очень часто в продажах и маркетинге сферы «бизнес для бизнеса» существует опасный пробел. Когда речь заходит о цене, факты ясны. Продавец предлагает предельно точную цену в долларах и центах, иногда даже долях цента. Никакой неоднозначности по поводу цены нет.

Но когда дело доходит до вопроса о том, что же получит покупатель, заплатив указанную цену, тот же самый продавец выдает ему массу информации и обещаний о свойствах и преимуществах (см. рис. 2.1). Продавец использует такие прилагательные в превосходной степени, как «наилучший, самый быстрый, самый сильный, самый крепкий, самый надежный, самый эффективный, самый проверенный, наиболее заслуживающий доверия» и т. д. Поставщик надеется, что таких заверений достаточно, чтобы убедить потенциального клиента расстаться с большей суммой денег в обмен на предлагаемый товар.

¹ Robert J. Dolan and Hermann Simon, *Pricing Power* (New York: Free Press, 1996): 25.

Стоимость — субстанция количественная

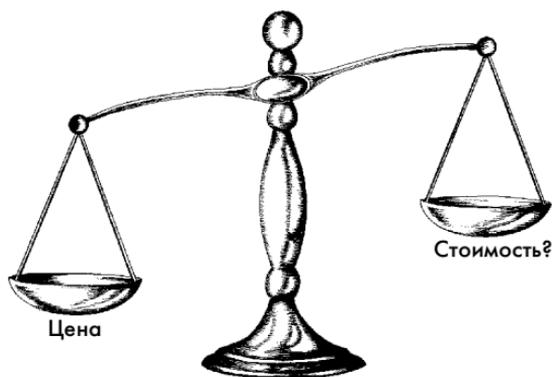


Рисунок 2.1. Без долларизации сравнение цены и стоимости невозможно.

В конечном итоге покупателю приходится принимать финансовое решение: «Какую же цену имеет смысл уплатить?» Покупатели вынуждены принимать финансовое решение, оценивая доводы, *не связанные с финансами*.

Большинство поставщиков и продавцов останавливаются на полпути при представлении своего предложения в числовом выражении. Вместо того чтобы помочь покупателю понять, что цена в размере 4 долларов способна обеспечить 7 долларов чистой экономии или что инвестиции в размере 1 миллиона долларов принесут общий доход на сумму 4 миллиона, они приводят в качестве аргументов слова, не отражающие сути. Проводя аналогию с бейсболом, можно сказать, что это сродни рубрике спортивных новостей в газете, сообщающей, что «команда Red Sox выиграла в четырех периодах, а Yankees играли по-настоящему хорошо» (без упоминания о том, выиграла команда Yankees в двух или восьми периодах). Сегодня, чтобы определить часть уравнения цены, характеризующую стоимость, большинству покупателей приходится проводить странный подсчет, основанный на опыте, анализе и предположениях: *какова стоимость получаемых*

преимуществ и, как следствие, сколько необходимо вложить в данный продукт или услугу? Многие компании научились проводить подобный анализ самостоятельно, однако большинство, по нашему опыту, по-прежнему не справляются с этой задачей. Не имея информации такого рода, многие покупатели устанавливают минимальные критерии качеств товара или услуги и отказываются переплачивать за так называемую добавленную стоимость. Например, комиссия по обслуживанию здания государственной средней школы может решить, что при приобретении скобяных изделий для дверей достаточно оценить их по одному единственному критерию — соответствие стандартам минимального срока службы, установленным государственными службами стандартизации. Выбор между всеми товарами, соответствующими данному критерию, будет делаться только исходя из минимальной цены. Принимая решение при таком подходе, комиссия отказывается рассматривать возможность покупки по более высокой цене других скобяных изделий, эксплуатационные качества которых, возможно, превосходят стандартный минимальный уровень. В результате комиссия этой школы экономит на покупной цене, рискуя при этом понести в недалеком будущем более высокие затраты на техническое обслуживание, безопасность и владение имуществом в целом.

Другие более консервативные организации могут вкладывать избыточные средства в надежде на получение более высокой стоимости, при этом просто выбрасывая деньги на ветер. Это подобно водителю, который полагает, что имеет смысл потратить лишние 30 центов за литр 95-го бензина, однако по-настоящему не осознает различий между свойствами бензина обычного качества и первосортного топлива.

Мы надеемся, что по прочтении этой книги вы запомните следующее: предприятия не покупают — они инвестируют. Не бывает такого, чтобы менеджер компании проснулся поутру и воскликнул: «Давайте сегодня купим кре-

пежа на 10 000 долларов» (или программного обеспечения на 15 000 долларов, или услуг юриста на 10 часов). Наоборот, компании не хотят тратить ни единого цента ни на какой крепеж. Но если крепеж им нужен, они вынуждены инвестировать средства в его приобретение. Потребность покупателя отражает проблему. Решение о приобретении крепежа всегда можно представить в денежном выражении. Каждый раз, приняв решение о покупке, компания вкладывает свой капитал. Теоретически капитал компании постоянно распределяется и перераспределяется для достижения максимально возможного дохода. Однако наш опыт показывает, что лишь немногие компании применяют данную концепцию во всех случаях, когда им необходимо что-либо купить. И еще меньше компаний при поставке и продаже своей продукции создают условия, позволяющие покупателям осознать экономическую стоимость, получаемую взамен инвестированных средств.

Независимо от того, продаете ли вы продукцию промышленного назначения, юридические услуги, высокотехнологичные комплектующие или программные решения для предприятий, вы должны четко понимать, почему клиентам выгодно вкладывать деньги в предлагаемый вами товар. Предоставляете ли вы своему покупателю возможность уменьшить затраты на гарантийный ремонт? Устранить вероятность больших затрат в случае возникновения ответственности? Завоевать новую долю рынка? Отказаться от накладных расходов? Что бы вы ни делали, вы должны наглядно продемонстрировать, какую стоимость получит предприятие покупателя в результате приобретения вашего товара или услуги.

ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И МОТИВАЦИЯ К ПОКУПКЕ

Перед тем как приступить к представлению стоимости в денежном выражении, полезно рассмотреть еще один аспект фундаментальной теории покупок. Почему люди покупают и когда долларизация имеет смысл?

Существуют две основные причины, которые оказывают влияние на принятие решений о любых покупках. Люди покупают для того, чтобы получить удовольствие либо решить какую-то проблему. Покупка потребительских товаров часто обусловлена причинами, связанными с удовольствием. Например, вы выбираете одежду, исходя из того, хорошо ли вы себя в ней чувствуете и привлекательно ли выглядите. Вы выбираете вино в зависимости от того, насколько у него приятный вкус. Вы можете пожертвовать деньги на благотворительные цели, потому что это позволит вам почувствовать себя значимым. Или вы можете купить стереопроектор, так как он обеспечивает лучшее качество звука. При этом, вероятно, вас не будет интересовать финансовый доход на средства, вложенные в эти вещи (хотя... для некоторых коллекционеров, возможно, вино и имеет ценность с точки зрения долларизации). Кроме того, приобретение потребительских товаров обусловлено потребностью решать определенные проблемы. Например, мини-фургон покупается для перевозки детей, а посудомоечная машина — для того, чтобы не мыть посуду руками. Но поскольку наша повседневная жизнь не является предприятием, функционирующим строго для получения прибыли, не каждую решаемую нами личную проблему можно представить в денежном выражении. (Хотя и при продаже потребительских товаров возникает немало ситуаций, в которых концепция долларизации работает. Более подробно об этом пойдет речь в главе 16.)

Указанные элементы удовлетворения от покупки экономисты иногда называют нефинансовыми затратами. Это определение может стать точным описанием роли таких затрат при оценке покупателями компромиссов между различными возможными вариантами. Однако нам никогда не встречались компании, которые объявляли бы заниженную сумму квартальных доходов в связи с неожиданно высокими нефинансовыми затратами.

Поэтому, если на решения о покупке, принимаемые потребителями, влияют нефинансовые затраты, *основным*

движущим фактором практически всех затрат предприятий является необходимость решить ту или иную проблему. Более того, в сфере бизнеса решение проблемы представляет собой стремление либо предотвратить убытки, либо создать возможность получения прибыли (см. табл. 2.1). Оба фактора можно представить в денежном выражении — или применить к ним концепцию долларизации.

ТАБЛИЦА 2.1. Две стороны решения проблем покупателей

Примеры предотвращения убытков	Примеры создания возможности получения прибыли
Уменьшение затрат на материалы	Повышение объема продаж
Уменьшение времени простоев	Повышение цен
Уменьшение затрат на оплату труда	Расширение доли рынка
Уменьшение штрафов, установленных регулирующими органами	Выход на новые рынки
Уменьшение затрат в связи с ответственностью за качество продукции	Привлечение новых покупателей
Минимизация отходов производства	Создание возможностей для продвижения новой продукции

Глава 3

ЗАЧЕМ ПРЕДСТАВЛЯТЬ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ

Было бы неправильно, если бы мы не попытались представить в денежном выражении ценность идей данной книги. Почему организации стоит прилагать усилия к тому, чтобы воплотить представленные здесь концепции в жизнь?

Для начала следует рассмотреть стоимость в более широком смысле. Вновь обратимся к Роберту Долану и Герману Саймону, которые предлагают замечательную формулировку:

«Термин “стоимость” означает стоимость, создаваемую для различных заинтересованных сторон, в том числе для акционеров. Маркетинговая стратегия играет роль посредника при создании корпоративной стоимости. Корпорация имеет стоимость в глазах акционеров только тогда, когда она в состоянии создать стоимость для целевой группы своих клиентов, используя для этого ряд определенных ресурсов. Направление маркетинговой стратегии фирмы, относящееся к *созданию стоимости*, включает в себя разработку и распространение информации о продукции и услугах среди целевой группы клиентов. Стратегия ценообразования представляет собой направление маркетинговой стратегии, относящееся к *извлечению стоимости*, в результате которого компания возвращает себе часть потребительской стоимости»¹.

¹ Robert J. Dolan and Hermann Simon, *Pricing Power* (New York: Free Press, 1996): 328.

Другими словами, компании получают стоимость от поставщиков и расплачиваются с ними, возвращая часть созданной стоимости. В свою очередь, они создают стоимость для *своих клиентов* и могут получить часть стоимости обратно, что (будем надеяться) позволит им создать положительную *чистую* стоимость для владельцев компании. Как уже говорилось выше, многие компании позволяют своим клиентам получать слишком большую долю созданной стоимости. Еще хуже то, что эти клиенты часто не знают о действительной стоимости, создаваемой в результате приобретения ими продукции поставщика, и поэтому недооценивают ее. Долларизация — это средство, позволяющее компании увеличить стоимость, которую она создает, и увязать ее со стоимостью, которую она извлекает (см. рис. 3.1).



РИСУНОК 3.1. Долларизация позволяет компании извлекать часть создаваемой ею потребительской стоимости, которая причитается ей по справедливости.

ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ЗАТРАТЫ СОКРАЩЕНЫ ДО ПРЕДЕЛА

Организации имеют в своем арсенале ограниченное число инструментов, позволяющих увеличивать прибыль. Важнейшими из них являются сокращение затрат и повышение производительности. Если компания хочет добиться успеха, ей следует проявлять упорство при управлении затратами и производительностью. Однако данный подход ограничен по своей сути. Компания, которая сокращает

свои затраты на 5% ежегодно, в конечном итоге окажется в ситуации, когда возможности их снижения станут равны нулю. Она достигнет точки, в которой нет больше ничего лишнего, от чего можно было бы отказаться. В то же время развивающиеся принципы глобализма лишают многих традиционных лидеров рынка ценового преимущества, лежащего в основе их стабильной прибыльности.

Тимоти Эппел из *Wall Street Journal* отмечает: «Многие компании уже выполнили все требования в отношении сокращения затрат и повышения производительности. Поэтому теперь им необходимо находить новые пути выживания дополнительных средств у своих клиентов»¹.

Как только уменьшение затрат достигает точки, в которой начинает сокращаться прибыль, компаниям для улучшения результатов деятельности приходится повышать объем продаж, цены или делать и то и другое одновременно. Поставщикам доступны следующие традиционные рычаги роста:

- Получение большего объема сделок или большей «доли кошелька» существующих клиентов. (Компании также могут развиваться, если их клиенты будут продавать больше, однако это требует повышения спроса, на который поставщик влиять не может.)
- Привлечение новых клиентов на существующих рынках.
- Выпуск новой продукции или услуг для имеющихся или новых клиентов.
- Выход на новые рынки в других регионах.
- Предложение новых способов применения или использования существующих товаров/услуг.
- Выход на новые сегменты рынка.
- Повышение цен.
- Сокращение контролируемой *потери* клиентов.

¹ Timothy Aepfel, "After Cost Cutting, Companies Turn to Price Rise", *Wall Street Journal* (September 18, 2002): A1.

На протяжении всей книги мы демонстрируем, как долларизация помогает повышать эффективность каждой из этих маркетинговых мер.

ЦЕНА БОРЬБЫ ЗА КАЖДЫЙ ДЮЙМ

У менеджеров «текут слюнки» при мысли о возможности хорошо заработать, установив высокие цены на товары или услуги, представляющие исключительную ценность для клиентов. Однако на практике значимость долларизации, как правило, заключена в усилении эффекта от повышения некоторых показателей. Подумайте, какое влияние на вашу компанию способны оказать следующие изменения.

Если в вашей компании работает 100 торговых представителей и каждый из них смог бы благодаря долларизации заключить некоторое количество новых торговых сделок, как это повлияло бы на общие результаты деятельности компании?

- _____ Всего торговых представителей
- _____ × дополнительные торговые сделки в расчете на одного торгового представителя
- _____ × средняя годовая стоимость одной торговой сделки
- _____ × продолжительность торговой сделки (лет)
- _____ = прирост объема продаж

Если средняя валовая прибыль вашей компании возрастет всего на 1%, сколько это принесет в денежном выражении?

- _____ Всего выручка от продаж
- _____ × увеличение валовой прибыли в процентных пунктах
- _____ = прирост прибыли

Если бы вы могли сократить контролируемые убытки, которые предприятие несет от ухода клиентов к конкурен-

там, на 5% в год, какова была бы стоимость спасенных торговых сделок? (*Примечание.* Некоторые случаи потери клиентов являются неконтролируемыми, например, когда клиент закрывает завод или останавливает производство изделий определенного ассортимента.)

_____	Всего годовая выручка
_____	× типичная потеря клиентов (%)
_____	× сокращение потери клиентов (%)
_____	= выигрыш от сокращения потери клиентов

По нашему опыту, экономический результат от эффективной долларизации намного превышает стоимость внедрения этой концепции. Если организация научится представлять свои преимущества в денежном выражении, она сможет добиться успехов по множеству направлений. Компания начнет чаще побеждать в схватках со своими конкурентами, от которых прежде терпела поражение. Она также сможет увеличивать свои доходы от работы с имеющимися клиентами в результате осознания ими предлагаемых экономических выгод. Важно то, что объем валовой прибыли начнет медленно расти благодаря более продуманной политике ценообразования и усилению чувства уверенности в организации.

ЗАЩИТИТЕ СВОЮ ЦЕНУ

Важным фактором мотивации для многих компаний, применяющих концепцию долларизации, является обоснование повышенной цены или защита от снижения цен (либо и то и другое). Компании обычно признают стратегическую значимость этих факторов, однако важно, чтобы все рядовые сотрудники, занятые в области продаж и маркетинга, по достоинству оценивали то, насколько можно увеличить прибыль, защитив цены. Очень часто под давлением рынка продавцы рассуждают следующим образом: «Покупатель просит снизить цену на 3%. Всего на 3%...

Я скорее уступлю ему, чем рискну потерять эту сделку». На самом деле немногие покупатели (точнее, немногие *сообразительные* покупатели) решатся сменить поставщика только для того, чтобы выиграть в цене на несколько процентных пунктов. Однако, опасаясь худшего, продавец предпочитает уступать скромным на вид требованиям о снижении цены. Приведенная ниже информация красноречиво демонстрирует, к чему на самом деле приводят подобные решения.

1. Проведенное компанией McKinsey исследование 1000 ведущих компаний показало, что в среднем в результате снижения цены на 1% прибыль от основной деятельности уменьшается на 8% (при неизменных объемах производства или затрат).
2. В результате еще одного исследования, охватывающего 500 компаний по различным отраслям, было определено относительное влияние цены и трех других переменных на прибыль от основной деятельности (см. рис. 3.2).



РИСУНОК 3.2. Влияние цены на прибыль.

Источник: Michael Mara and Robert Roriello, "Managing Price, Gaining Profit", *Harvard Business Review* (September–October 1992): 85.

3. Для оценки указанного влияния в вашем случае можно воспользоваться следующей формулой:

$$\frac{\text{валовая прибыль (\%)}}{\text{текущая валовая прибыль (\%) - снижение цены (\%)}} - 1 =$$

= увеличение объема производства,
необходимое для генерирования такого же
денежного потока

Соответственно, если продавец предполагает снизить цену на 3%, а текущая валовая прибыль составляет 30%, это будет иметь для его предприятия следующие последствия:

$$\frac{0,30}{0,30 - 0,03} = 1,111; \quad 1,111 - 1 = 11,1\%.$$

Чтобы получить такую же валовую прибыль в денежном выражении, как до снижения цены, данному продавцу придется увеличить объем производства на 11,1%.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДОЛЛАРИЗАЦИИ

Помимо завоевания новых клиентов и совершенствования процесса ценообразования, долларизация позволяет поставщику лучше понять клиента. Подобное понимание помогает поставщику ориентироваться на то, что действительно имеет значение для покупателя, и принимать стратегические маркетинговые решения в области позиционирования продукции, методов продаж, стратегий ценообразования, развития каналов сбыта, которые намного логичнее решений, принятых в рамках традиционных подходов.

Поскольку оценка стоимости в денежном выражении первоначально представляется чересчур сложной зада-

чей, большинство фирм на рынках «бизнес для бизнеса» даже не пытаются ее решать. При этом небольшое, однако растущее число прогрессивных компаний, оценивающих потребительскую стоимость в денежном выражении, обнаруживают, что чем больше они это делают, тем легче становится задача. То есть опыт и знания помогают им развить данный навык в области бизнес-маркетинга. Кроме того, оценка стоимости дает этим компаниям исключительную информацию о рынке, которую они могут использовать для достижения превосходных результатов¹.

Компании, придерживающиеся концепции долларизации, обнаруживают, что принятие решений на основе досконального изучения всей необходимой информации ведет к развитию менталитета, ориентированного на клиента. Каждое решение, влияющее на покупателя, можно оценить с позиций долларизации, задав вопрос: а как это влияет на стоимость, которую мы создаем для своих клиентов?

¹ J. Anderson and J. Narus, *Business Market Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999): 55.

Глава 4

КОГДА БУМ УЖЕ ПОЗАДИ

Как сторонникам концепции долларизации, нам было интересно наблюдать за появлением так называемых технологичных компаний, применяющих данный подход в области продаж и маркетинга. События, подводящие нас к данному моменту, весьма поучительны.

Многие годы мы помогаем компаниям представлять их конкурентные преимущества в денежном выражении, а также упорядочивать маркетинговую деятельность иными способами. Как и многих других традиционалистов, нас шокировал (а в некоторых случаях удивил) огромный объем средств, потраченных на маркетинг в период технологического бума 1998–2000 годов. Подхлестываемые бесконечным, на первый взгляд, потенциалом Интернета и электронной коммерции, предприятия увеличивали свои затраты на информационные технологии, при этом каждая технологичная компания, казалось, имела прекрасное решение для поиска клиентов. Разбогатев в результате первоначального публичного предложения акций (IPO) и получив надежду на заключение контрактов с клиентами, производящими крупные затраты, мир технологий пустился в невиданную до этого массовую гонку по созданию брендов.

Расцветом этого периода, вероятно, стал Суперкубок 2000 года по футболу, когда на рекламу интернет-компаний приходилась приблизительно половина эфирного времени, при этом каждая из них платила за 30-секундный ролик 2,2 миллиона долларов (тогда как до начала гонки, годом раньше, соответствующая цена составляла 1,6 миллиона). Однако большая часть рекламы заставляла

зрителей недоумевать: что же продают эти компании? Почему следует вкладывать средства в предлагаемую ими продукцию?

После того как бум закончился и многие когда-то перспективные фирмы и идеи отошли на второй план, возникла новая концепция. Подобно тому, как были скорректированы цены на акции этих компаний, рыночные силы внесли поправку и в применяемые ими методы маркетинга и продаж. Технологичные компании, которые в свое время выжили за счет интернет-компаний и их рачительных корпоративных собратьев, теперь вынуждены были бороться за значительно меньшее число клиентов с намного более скромными бюджетами. Поняв это, технологичные компании, кажется, уже признают, что предлагаемые ими товары и услуги должны обеспечивать устойчивые экономические выгоды, чтобы заслужить внимание потенциальных клиентов. Там, где ведущей стратегией продаж когда-то было превосходство, основным подходом теперь является концентрация внимания на преимуществах, представленных в денежном выражении.

Думаем, что такая перемена обусловлена главным образом покупателями, поскольку во всем мире руководители информационных служб потеряли доверие своих организаций из-за стремления к новым дорогостоящим технологиям, не подкрепленного строгим контролем за чистой стоимостью, предлагаемой ими компании. Информационно-технологические (ИТ) отделы на каждом шагу подвергались строгой проверке, а деятельность их поставщиков — тщательному изучению. Покупатели информационно-технического обеспечения требовали от поставщиков анализа рентабельности инвестиций (ROI), а технологичные компании прилагали все усилия к тому, чтобы его представить. По данным журнала CIO за 2001 год, приведенным в презентации компании Cisco Systems по маркетингу, «80% всех предприятий в настоящее время требуют представления анализа ROI в том или ином виде» (см. рис. 4.1).

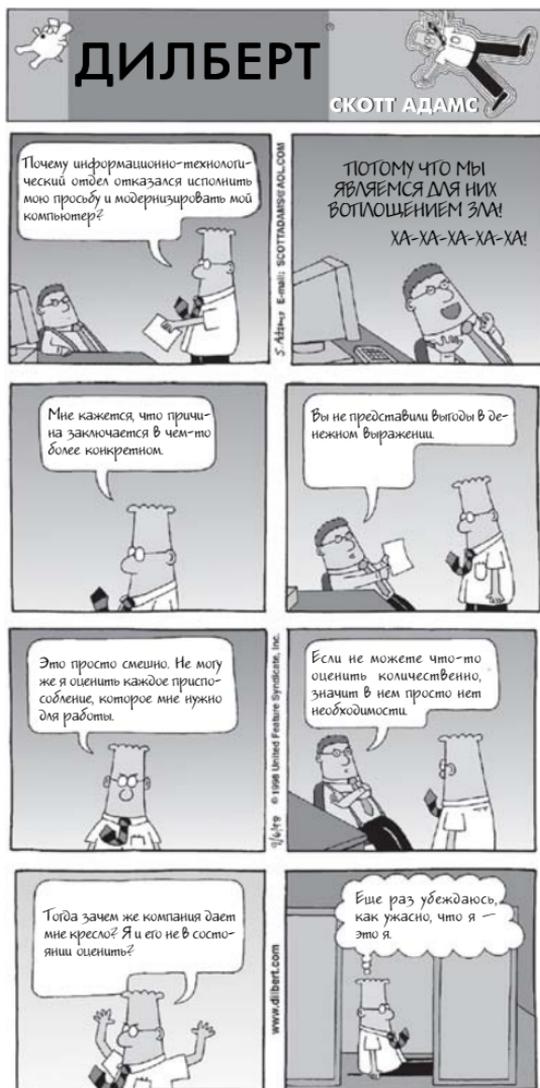


РИСУНОК 4.1. Информационно-технологические отделы корпораций вынуждают поставщиков представлять преимущества своих коммерческих предложений в денежном выражении. «DILBERT». Опубликовано с разрешения United Feature Syndicate, Inc.

Белое.

Как разжечь костер:

Зажгите спичку.

Подожгите щепки.

Наслаждайтесь.



Черное.

Как разжечь костер:

Поставьте палатку, разгрузите вещи, нарубите щепок и ждите — холодный и голодный, — пока древесина просохнет.



рис. 5

Запишитесь на курс выживания в экстремальных условиях.



рис. 1

Закупите туристские принадлежности и еду.



рис. 2

Ознакомьтесь с Руководством пиромана и на всякий случай захватите с собой жидкость для заправки зажигалок.



рис. 4



рис. 3

Организируйте перелет в удаленный сосновый бор.



рис. 6

Разведите огонь и хорошо проведите время в компании со своими новыми лесными друзьями.



рис. 7

Миссия завершена менее чем за 7 дней.

©2000 Pandesc. All names and trademarks are the property of their respective owners.

Коммерческая платформа компании Pandesc позволит вам продавать свою продукцию и услуги в любом месте и в любое время. Мы понимаем, что для успеха в новых экономических условиях нужна скорость, способность увеличивать объемы, экономичность, а также доступ к профессиональным услугам. Перед тем как выбрать партнера, почувствуйте разницу. **Не прогадайте.**

www.pandesc.com or 1-888-349-3249

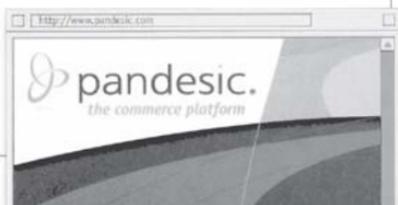


РИСУНОК 4.2(а). Эта реклама демонстрировалась в 1999–2000 гг. Два примера (из множества) компаний, которые плохо себя рекламировали и не дожили до времени, когда могли бы сменить свой курс.

В настоящее время распространяется волна маркетинговых заявлений, основанных не на трюках и обмане, а на увязке перспектив, предлагаемых той или иной технологией, с экономическим эффектом, получаемым клиентом. Ряд примеров до и после бума приведен на рис. 4.2(а,б), 4.3(а–г) и 4.4(а–г).



Make your business feel
young again.

The dot-coms look like they're having a lot of fun, don't they? All that youthful energy, that boundless passion for work, those late night pizza deliveries...

But you have a few things they don't: Assets. Brand. Maturity. Profits.

Would you like to get that dot-com feeling without actually starting over? Let ZEFER help you transform your business for the digital age. We'll take your hard-won wisdom and experience and build it into a future you never dreamed possible. We'll work with you to create an Internet strategy and a lean, adaptive e-business that can outmaneuver any newly minted dot-com.

So climb aboard. You'll enjoy the ride — and you won't have to sacrifice what made you great in the first place.

For a copy of *Internet Strategy: An Executive Overview*, please visit www.zefer.com/internetstrategy or call 1-888-820-8454.

ZEFER

© 1999 ZEFER Corp. All Rights Reserved.

РИСУНОК 4.2(б)

ПОЗВОЛЬТЕ СВОЕМУ БИЗНЕСУ ВНОВЬ
ПОЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ МОЛОДЫМ!

Не кажется ли вам, что интернет-компаниям живется очень весело? Юношеская энергия, безграничная страсть к работе, ночные доставки пиццы...

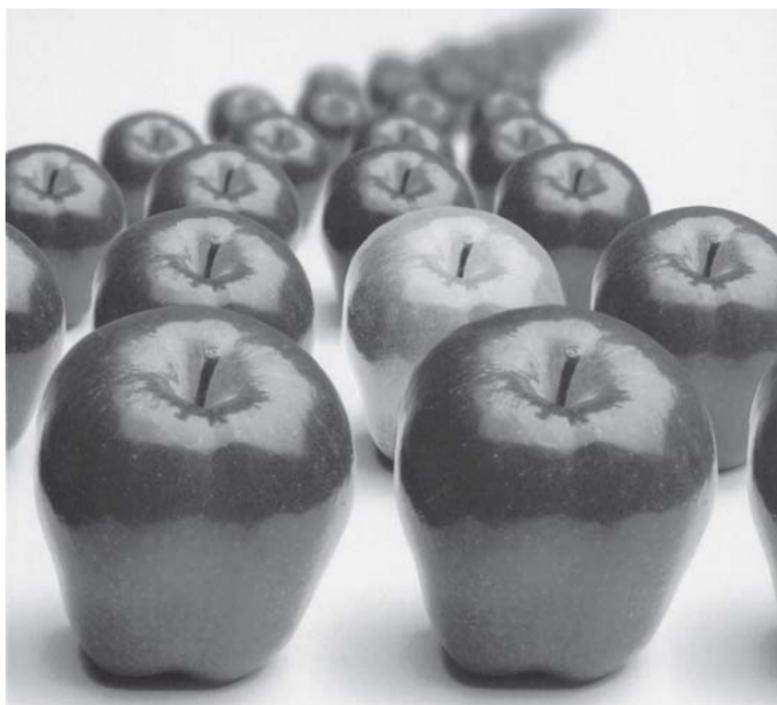
Но у вас есть то, чего нет у них: средства, товар, зрелость. И прибыль.

Хотите почувствовать себя интернет-компанией, не утратив других преимуществ? ZEFER поможет подготовить ваш бизнес к эре цифровых технологий. Мы можем обеспечить вашим знаниям и опыту будущее, о котором вы даже не мечтали. Мы поможем вам создать интернет-стратегию и бережливый, адаптивный электронный бизнес, который сможет обойти любую новейшую интернет-компанию.

Присоединяйтесь! Вы не пожалеете, и при этом вам не придется жертвовать тем, благодаря чему вы смогли всего добиться.

Обзор *Internet Strategy: An Executive Overview* можно найти на сайте www.zefer.com/internetstrategy или заказать по телефону 1-888-820-8454.

РИСУНОК 4.2(б). (Продолжение). Перевод рекламного текста.



**Infinite Possibilities.
Younique Solutions.™**

You need to cultivate raw possibilities into real business productivity. But your success depends on creating just the right conditions for your ideas to grow. Who can make it happen? You can — with the help of SAVVIS. Just go on-net with SAVVIS, and you can build an affordable custom network virtually instantaneously. You choose the parameters, bandwidth and QoS levels you desire — and watch your business thrive. Reap the fruit of your labors today with the SAVVIS networking solutions of tomorrow.

Intelligent IP Networking for Dynamic Companies™

 **SAVVIS**
www.savvis.net/harvest

© 2006 SAVVIS Communications. All rights reserved. All trademarks property of their respective owners.

1-866-4SAVVIS

РИСУНОК 4.3(а). Эти компании совершали ошибки в период бума, однако сегодня четко указывают на рентабельность инвестиций на своих веб-сайтах.

**Бесконечные возможности.
Уникальные решения.**

Минимальные возможности нужно превращать в реальную эффективность предприятия. Однако успех зависит от создания благоприятных условий для развития ваших идей. Кто способен этого добиться? Вы — с помощью SAVVIS. Зайдите в сеть вместе с SAVVIS — и вы сможете сформировать эффективную клиентскую базу практически мгновенно. Выберите желаемые параметры, ширину полосы и уровни QoS — и можете наблюдать за процветанием своего бизнеса. С помощью сетевых решений SAVVIS завтрашнего дня начинайте пожинать плоды своих трудов уже сегодня.

**Интеллектуальное сетевое IP-взаимодействие
для динамичных компаний**

РИСУНОК 4.3(а). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

©2000 InterWorld Corporation. Mission-ready and the design are trademarks of InterWorld Corporation.

**IF NAPOLEON WAS
AS MISSION-READY™ AS
WE ARE, THIS AD
WOULD BE IN FRENCH.**



If you want to win on the Web, arm yourself with a mission-ready, self-side e-commerce solution from InterWorld. • Mission-ready means ready to go live fast, with a comprehensive, out-of-the-box, enterprise-class solution. Ready to adapt swiftly to change. Ready to leverage the power of information across your enterprise. And ready to support your supply chain, end to end. • It also means ready for success – as proven by our large base of installed clients, each with a thriving, battle-tested solution for moving goods online. • Call 877-326-6637 or visit us at www.interworld.com today. No one is more mission-ready to lead your e-business to victory.



For our free white paper, go to www.interworld.com/mission-ready

interworld™

MISSION - READY E - COMMERCE

РИСУНОК 4.3(6)

ЕСЛИ БЫ НАПОЛЕОН БЫЛ ТАК ЖЕ ГОТОВ
К СРАЖЕНИЮ, КАК МЫ,
ЭТА РЕКЛАМА БЫЛА БЫ НА ФРАНЦУЗСКОМ

Если вы хотите добиться победы во Всемирной сети, вооружитесь действенными решениями в области электронной коммерции компании InterWorld.

Они означают готовность к быстрым действиям. Готовность быстро адаптироваться к переменам. Готовность максимально использовать возможности информации по всем направлениям своей деятельности. Готовность непрерывно обеспечивать поддержку цепочке поставок. Это также означает готовность к успеху, что подтверждается нашими многочисленными клиентами, каждый из которых обеспечен блестящим решением, проверенным на практике, которое позволяет предлагать продукцию через Интернет.

Сегодня же позвоните нам: 877-326-6637, или посетите наш сайт www.interworld.com.

Никто другой так хорошо не подготовлен к тому, чтобы довести ваш бизнес до победы.

ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ, ГОТОВАЯ К БОЮ

РИСУНОК 4.3(6). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

I AM SO SMART GETTING DIRTY LOOKS I AM SO FIRED

Rate your enterprise software investment.

If the answer isn't 10, you need to find out about Hummingbird's platform independent software solutions. Visit www.hummingbird.com/scale1 or call 1-877-FLY-HUMM.

Hummingbird EIP

 Hummingbird™
Where the future of e-Business takes flight

РИСУНОК 4.3(в)

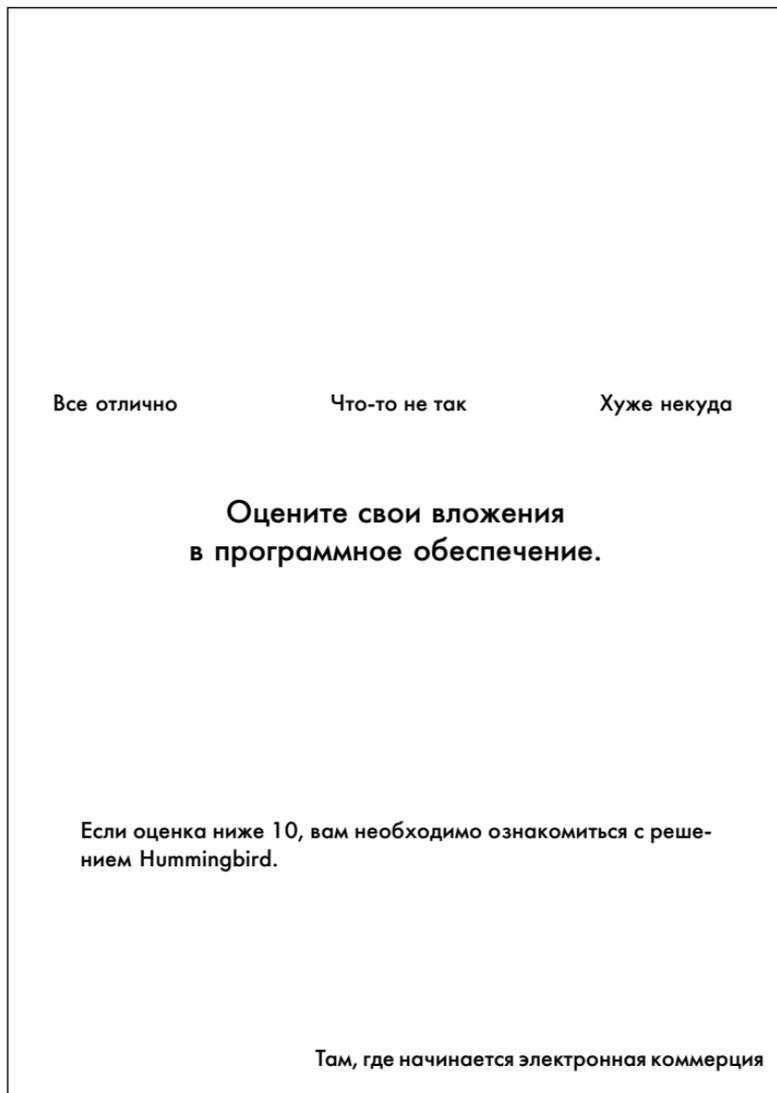
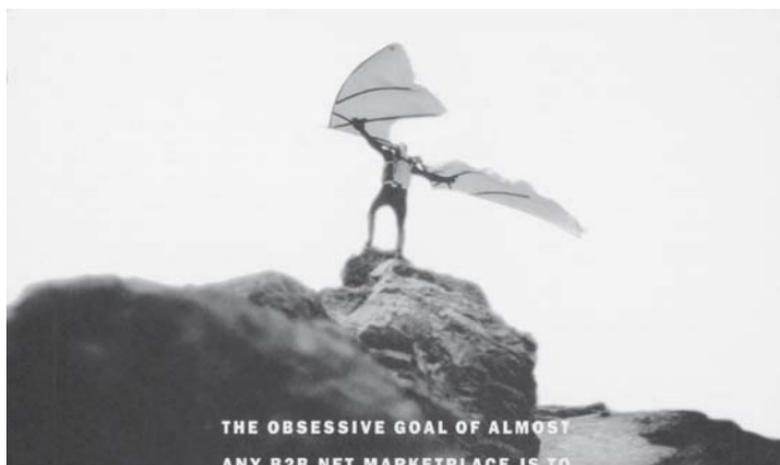


РИСУНОК 4.3(в). (Продолжение). Перевод рекламного текста.



THE OBSESSIVE GOAL OF ALMOST ANY B2B NET MARKETPLACE IS TO GET OFF THE GROUND. FLYING, IT'S ASSUMED, WILL FOLLOW NATURALLY.

The first step to B2B e-commerce is to aggregate content. Then it's up, up and away, right? Wrong. Emerging as a winner depends on much more. You need a plan to manage content so that suppliers can make constant updates and marketplaces have a structure all B2B players will embrace. Requisite Technology makes it possible. We have the people, the process and the patents to prove it, from catalog transformation services to tools for maintaining interoperable e-content. Simply put, without a complete e-content solution, a net marketplace won't fly. For additional rules to help B2B e-commerce take off, visit us at www.requisiterules.com.

requisite[™]technology 

E-CONTENT SOLUTIONS THAT POWER B2B E-COMMERCE. | www.requisite.com

РИСУНОК 4.3(r)

ПОЧТИ КАЖДЫЙ СЕТЕВОЙ РЫНОК В ОБЛАСТИ «БИЗНЕС ДЛЯ БИЗНЕСА» ПОГЛОЩЕН НАВЯЗЧИВОЙ ИДЕЕЙ ОТОРВАТЬСЯ ОТ ЗЕМЛИ. ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ, ЧТО ПОЛЕТЫ ПОСЛЕ ЭТОГО СТАНУТ ОБЫЧНЫМ ДЕЛОМ.

Первый шаг к организации электронной торговли в области «бизнес для бизнеса» — собрать в единое целое основное содержание своей деятельности. Затем можно подниматься все выше и выше, имея все шансы на успех. Верно? Нет, не верно. Для того чтобы стать победителем, нужно намного больше. Необходим план, с помощью которого можно управлять содержанием деятельности, постоянно предоставляя поставщикам обновленную информацию и обеспечивая структуру рынка, охватывающую всех участников процесса. Добиться этого вам поможет Requisite Technology. Для этого у нас есть люди, патенты и технологии — начиная с внесения изменений в каталоги продукции до инструментов обеспечения интероперабельных электронных ресурсов. Проще говоря, не имея полного электронного решения, сетевой рынок взлететь не сможет. Дополнительные инструкции по запуску электронной торговли в области «бизнес для бизнеса» можно найти на нашем сайте www.requisiterules.com.

Электронные решения для развития электронной коммерции в сфере «бизнес для бизнеса».
www.requisite.com

РИСУНОК 4.3(г). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

HOW WOULD YOU LIKE TO SAVE MORE THAN \$20 MILLION IN A SINGLE YEAR?

A FILENET CUSTOMER DID.

By automating and streamlining their business processes with innovative solutions from FileNet, a leading global bank cut loan processing time in half, reduced information access time from days to seconds, dramatically improved customer satisfaction, reversed spiraling administrative expenses — and saved more than \$20 million in a single year.

Business Process Management solutions from FileNet consistently enable organizations to automate, integrate and continuously optimize their business processes — maximizing business performance and competitive advantage. By uniquely combining process, content and connectivity, FileNet allows you to work faster and smarter — driving greater value directly to your bottom line.

Looking for a competitive edge? FileNet can help.

Visit us at www.filenet.com/bpm.asp



FileNet Corporation 3565 Harbor Boulevard, Costa Mesa, CA, USA 92626-1420
Phone: 800.FileNet (345.3638) Outside the U.S., call 714.327.4800
www.filenet.com/bpm.asp

FileNet is a registered trademark of FileNet Corporation. © 2003 FileNet Corporation. All Rights Reserved.

РИСУНОК 4.4(а). Энергичная рекламная кампания IBM в печатных СМИ свидетельствует о том, что продвижение технологических решений в период после окончания интернет-бума строится на представлении финансовых выгод.

ХОТИТЕ СЭКОНОМИТЬ БОЛЕЕ 20 МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ
ВСЕГО ЗА ОДИН ГОД?

КЛИЕНТУ FILENET ЭТО УДАЛОСЬ.

В результате применения инновационных решений компании FileNet для автоматизации и ускорения бизнес-процессов ведущего банка международного уровня продолжительность обработки займов уменьшилась в два раза, время доступа к информации исчисляется теперь не днями, а секундами, удовлетворенность клиентов заметно возросла, рост административных расходов остановлен и всего за один год банк сэкономил более 20 миллионов долларов.

Решения в области управления бизнес-процессами, предлагаемые FileNet, позволяют организациям осуществлять автоматизацию, интеграцию и постоянную оптимизацию своих бизнес-процессов, максимально увеличивая показатели деятельности и конкурентные преимущества. В результате уникального объединения процесса, содержания и возможностей взаимодействия FileNet позволяет работать быстрее и эффективнее, обеспечивая более высокие значения итоговым показателям вашей деятельности.

Ищете конкурентные преимущества? FileNet поможет.

Посетите наш сайт www.filenet.com/bpm.asp.

РИСУНОК 4.4(а). (Продолжение). Перевод рекламного текста.



A guide to the on demand world: Hidden value

Where to find a million dollars you never knew you had.

Chances are you're sitting on some cash. Problem is, it could be anywhere. Behind your servers. Stuck in a silo. Buried in your processes. Or underneath Mike in marketing. You may not have it in your sights, but one thing is for sure, it's there. So how do you find it?

IBM business consultants help you root out bottlenecks, turf wars and cultural ruts and turn them into new revenue streams or avoided costs. By running at a state of über-efficiency, everything falls into place. Nothing can hide. Nothing gets mired down. And savings get tilled back in.

In a time when IT money is limited to what you can shake out of the corporate couch cushions, on demand options are plentiful. Like outsourcing. Grid computing. Pay-as-you-go resources. And Linux®. All efficiency boosters. All without a complete overhaul.

Can you see it? It's an on demand world. And IBM Business Consulting Services can look at your business holistically (at the macro level) and then jump in (at the micro level) to bring hidden opportunities to the surface. So you can squeeze every dollar, euro and dinar out of them. You show us the couch, we'll help show you the cash. On demand business. Get there with @business on demand™

IBM
ibm.com/ondemand

Руководство для мира «по требованию»: скрытая стоимость
**КАК ОБНАРУЖИТЬ МИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ, О СУЩЕСТВОВАНИИ
 КОТОРОГО ВЫ НИКОГДА НЕ ПОДОЗРЕВАЛИ.**

Скорее всего, деньги у вас есть. Проблема в том, что они могут быть где угодно. Они могут скрываться за вашими серверами, прятаться в процессах, находиться где-то в закромах или же у какого-нибудь лентяя из отдела маркетинга. Вы можете их не замечать, однако то, что они есть, — это факт. Как же их найти?

Консультанты компании IBM помогут вам устранить узкие места, справиться с антагонизмом и привычками, обусловленными культурой, и превратить их в новые доходы или возможности экономии на затратах. Если действовать сверхэффективно, можно все расставить по своим местам. И тогда ни один цент не укроется от вас и нигде не пропадет. Все сэкономленные средства попадут в кассу.

Когда средства на развитие информационных технологий ограничены тем, что вы способны вытряхнуть из диванных подушек своей компании, бизнес в формате «по требованию» предлагает неограниченные возможности. Например, аутсорсинг. Распределенные вычисления. Ресурсы «плати по ходу». И Linux. Все это повышает эффективность. И для этого не требуется полного капитального ремонта.

Видите? Это мир «по требованию». А Служба бизнес-консультирования IBM способна оценить ваше предприятие в целом (на макроуровне), а затем посмотреть на него изнутри (на микроуровне) и вывести скрытые возможности на поверхность. Благодаря этому вы можете выжать из него каждый доллар, евро или динар. Вы показываете нам подушку, а мы поможем вам найти деньги. Бизнес «по требованию». Найдите свои деньги с e-business on demand™.

РИСУНОК 4.4(6). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

Принтеры HP. Рентабельность инвестиций впечатляет так же, как и продукция.

Если вы меняете свой старый принтер на принтер HP, на самом деле вы можете сэкономить больше, чем тратите. Новаторство HP позволило добиться повышения качества печати, и это способно значительно сократить ваши производственные затраты. Во многих случаях вы можете сэкономить достаточно средств в результате сокращения потребления электроэнергии, расходных материалов, а также затрат на техническую поддержку нового принтера. Добавьте к этому специальные скидки, и вы увидите, что новый принтер HP способен обеспечить вашей компании огромную экономию.

Получайте больше с принтерами HP.

Сэкономьте еще больше со скидками от \$50 до \$2000 более чем на 40 различных моделей HP для печати и создания цифровых изображений.

Дополнительную информацию, а также сведения о дистрибьюторах можно получить по телефону 1-866-625-1174 или на сайте www.hp.com/go/getmore.

РИСУНОК 4.4(в). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

©2004 IBM Corporation. Все права защищены. IBM, IBM Logo, и IBM Corp. являются зарегистрированными товарными знаками IBM Corporation. Intel Inside и Pentium являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation. Microsoft является зарегистрированным товарным знаком Microsoft Corporation. IBM Corp. 10244-100, Арлингтон, Виржиния, США.

Как рассчитать реальную стоимость недорогого компьютера?

intel inside
pentium 4

РИСУНОК 4.4(г)

Beware: That discount price tag on your PC might cost you more in the end. Why? Because IT help desk and maintenance costs account for up to 80% of the total cost of PC ownership. And if your employees' PCs are being worked on, they're not working on them. So how can you define real value when it comes to your PCs? With innovations that let your IT department deploy and manage the transition of new hardware quickly and easily. A Rapid Restore™ feature that lets users instantly begin to restore previously saved data in case of a virus attack. An Intel® Pentium® 4 Processor with HT Technology on select ThinkCentre™ PCs that helps to further increase the productivity of your workforce. Things that add real value. Things you can't buy off a shelf. To learn more, visit ibm.com/pc/think

Think big picture ThinkCentre™

ThinkPad®

ThinkVision™

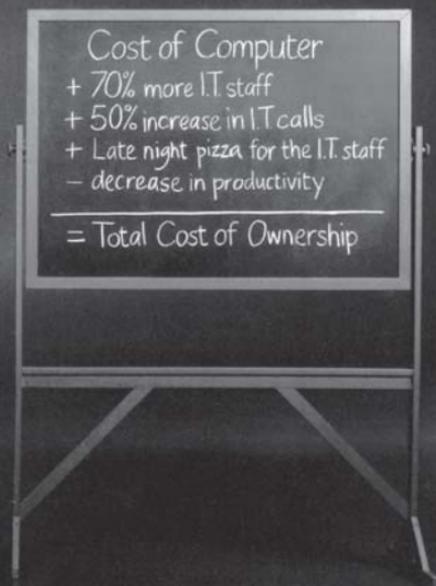


РИСУНОК 4.4(r)

Осторожно: персональный компьютер, покупаемый со скидками, может в конечном итоге обойтись вам намного дороже. Почему? Потому что затраты на техническое сопровождение и обслуживание составляют до 80% общей стоимости персонального компьютера. И если ваши сотрудники работают на этих компьютерах, то компьютеры отнюдь не работают на них. Так как же определить истинную стоимость своих персональных компьютеров? При помощи инновационных решений, позволяющих вашему информационно-технологическому отделу быстро и без особых усилий осуществить переход на новое техническое обеспечение. Rapid Restore™ позволяет пользователям моментально восстановить все сохраненные данные в случае повреждения системы вирусом. Процессор Intel® Pentium® 4 с ИТ-технологией для избранных персональных компьютеров ThinkCentre™ помогает дополнительно увеличить производительность труда сотрудников. Это то, что создает реальную стоимость. То, чего не купишь в магазине. Дополнительную информацию можно найти на ibm.com/pc/think.

Мыслите широко

ThinkCentre™

ThinkPad®

ThinkVision®

Стоимость компьютера:

- + 70% на оплату труда сотрудников отдела ИТ
- + 50% на увеличение вызовов службы ИТ
- + вечерняя доставка пиццы для сотрудников отдела ИТ
- снижение производительности
- = Общая стоимость компьютера

РИСУНОК 4.4(г). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

РАЗДЕЛ 2

ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И ПРОДАЖИ

Кто такой циник? Это человек, который знает всему цену и ничего не ценит.

Оскар Уайльд

Раньше ляжешь — раньше встанешь. Продавайте настойчивее и представляйте преимущества в денежном выражении!

Джеффри Дж. Фокс

Глава 5

ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И ПРОДАЖА ЗА СЧЕТ ЦЕНЫ

Чаще всего нам задают вопросы о применении концепции долларизации в качестве эффективного инструмента личных продаж. В данной области возможно огромное количество конкретных ситуаций, в которых концепция долларизации может пригодиться, и к наиболее распространенным из них относятся:

- урегулирование возражений клиента по поводу цены;
- урегулирование требований клиента о снижении цены;
- уклонение от тактики представления продукции как стандартизированного товара.

Все эти примеры рассматриваются в данной главе.

ВОЗРАЖЕНИЯ ПО ПОВОДУ ЦЕНЫ

Возражения по поводу цены могут быть выдвинуты в самых различных формах, и почти при каждой торговой сделке их появление вероятно как минимум в одной из этих форм. Чтобы что-то купить, клиент должен расстаться с деньгами, запас которых у него ограничен. Это вызывает переживания, подогреваемые внутренним нежеланием расстаться с наличностью. Даже тот покупатель, который доверяет продавцу и хочет купить товар, должен

быть уверен в том, что сделка будет для него выгодной. При отсутствии прочей финансовой информации клиент концентрирует свое внимание на цене, которая воплощает в себе неминуемое жертвоприношение в виде денег.

Возражения по поводу цены вызывают огромное беспокойство у продавцов. На практике 90% продавцов содрогается при одном лишь упоминании цены, что в значительной степени носит чисто психологический характер и происходит под воздействием страха. Страх же возникает в результате чувства незащищенности, которого на самом деле быть не должно.

Когда продавец действительно уверен в том, что его товар стоит того, что он за него просит, перед ним стоит задача показать клиенту связь между ценой и ценностью. Покупатель редко способен точно оценить эту взаимосвязь без помощи продавца.

Вот некоторые распространенные формы возражений по поводу цены, которые приходится слышать продавцам:

- «Сколько это будет мне стоить?»
- «У вас это стоит дорого».
- «Ваша цена выше, чем у конкурентов».
- «Мне не позволяет бюджет».

Чтобы преодолеть в первую очередь психологические трудности при урегулировании возражений по поводу цены, продавцам следует держать в голове две простые истины:

1. В большинстве случаев вопрос «Сколько это стоит?» задается без всяких дурных намерений. Как правило, покупателя просто интересует цена.
2. Часто покупатель очень хорошо (или, как минимум, достаточно хорошо) осведомлен о цене продавца, своем собственном бюджете и ценах конкурентов еще до того, как договариваться о встрече или обсуждать сделку с продавцом. Несмотря на то что ему известна вся эта информация, покупатель все же выка-

зывает желание обсудить потенциальную покупку. Естественно, он стремится обговорить условия, чтобы убедиться, что заплатить придется максимально справедливую цену. Конечно же, некоторые клиенты используют возражения по поводу цены исключительно для того, чтобы заставить продавца снизить цену. Однако большинство клиентов просто хотят или нуждаются в том, чтобы продавец помог им понять, почему следует вложить средства в товар, который предлагает продавец, а не принимать другие возможные предложения, или почему необходимо перераспределить бюджетные средства таким образом, чтобы покупка стала возможной. Часто мотивом является потребность покупателя обсудить то же самое внутри компании со своими коллегами. Покупателю *необходимо*, чтобы продавец *представил стоимость вложения средств в продукцию продавца в денежном выражении*.

Кроме того, продавцам важно понимать, что покупатель, который обращает внимание только на цену, непостоянен и вряд ли представляет собой удачное дополнение к клиентской базе компании-поставщика. Покупатели, обращающие внимание только на цену, недостойны того, чтобы тратить на них средства из бюджета отдела продаж. Старайтесь уберечь себя от клиентов, сосредоточенных на цене!

За долгие годы нам пришлось повидать тысячи специалистов по продажам. Многие из них сдаются, услышав возражения клиента по поводу цены тогда как другие остаются на высоте положения. Представим два примера урегулирования возражений по поводу цены с использованием очень эффективных, хотя и отличных друг от друга методов. В первом случае опытный специалист в области сезонных продаж, безгранично убежденный в способности своей компании создавать стоимость для клиентов, просто отвечает следующим образом:

Покупатель: У вас слишком высокие цены!

Продавец: Ай, все об этом говорят. *(Взмахнув рукой, продолжает обсуждать дела по телефону, не проявляя ни малейшего волнения.)*

Продавец из второго примера является настоящим сторонником концепции долларизации. Он справляется с возражениями по поводу цены, поднимая этот вопрос задолго до того, как клиент его озвучит (упреждающий удар в большинстве случаев представляет собой хорошую стратегию урегулирования возможных возражений покупателя, которая позволяет выбить почву у него из-под ног). На ранних этапах подготовки сделки данный продавец заявляет следующее:

«Кое о чем вам следует знать с самого начала. Дело в том, что, когда будет озвучена цена по этой программе, она *не* покажется вам очень низкой. На самом деле наша цена, вероятно, одна из самых высоких. Однако, поскольку я работаю с вами, хочу объяснить, почему это не имеет значения. Я помогу вам оценить, насколько наш товар позволит вам сократить затраты по другим направлениям, исключая цену, так что общая картина затрат будет выглядеть куда более привлекательной, даже несмотря на высокую цену. Если вы согласны, тогда начнем?»

Добившись такого взаимопонимания в самом начале, еще до того, как вопрос о цене поднят, данный продавец полностью изменяет правила игры в пользу представления стоимости в денежном выражении. Если клиент не согласен, продавец понимает, что ему следует направить свои усилия на кого-нибудь другого.

Пример 1

В некоторых случаях возражения по поводу цены возникают из-за того, что потенциальный покупатель недостаточно знаком с предлагаемым товаром или категорией

предложения. Когда Riverhead Consulting, Inc.*, международная консалтинговая фирма, предлагает свои развернутые решения корпорациям, размер месячного гонорара часто составляет от 500 000 до 900 000 долларов. Если клиент привык работать с первоклассными консультантами в области менеджмента и инвестиционными банкирами, такой гонорар для него не удивителен. Но для менеджера по связям с общественностью, чаще всего имеющего дело с лоббистами государственного уровня и фирмами по связям с общественностью, гонорар такого размера может вызвать реакцию, требующую применения приема доктора Хаймлиха.

Riverhead Consulting отвечает на реакцию клиентов с позиций стоимости, фокусируя внимание исключительно на экономической ценности результатов, которых клиенты смогут добиться с помощью услуг фирмы (более подробная информация представлена в главе 12 «Использование концепции долларизации при продаже услуг»). Вместо того чтобы упорно трудиться над созданием десятков слайдов в PowerPoint с подробным описанием процессов, ведущих к достижению целей клиента (и еще большего количества слайдов, представляющих блестящие резюме членов команды), Riverhead Consulting сосредоточивает внимание только на целях предприятия клиента, а также на стоимости их достижения, представленной в денежном выражении.

Помогая компании, занимающейся организацией общественного питания, стать участником программы школьных завтраков, проводимой под управлением и на средства Департамента сельского хозяйства США, Riverhead Consulting представила свой гонорар как инвестицию клиента в получение доступа к рынку объемом в несколько миллионов долларов. При оказании компании, продающей спортивные товары, услуг по обеспечению соблюдения одного из направлений законодательства, согласно кото-

* Здесь и далее названия компаний, помеченные «звездочкой», вымышлены. — Прим. ред.

рому использование основной продукции клиента предполагалось запретить, гонорар Riverhead Consulting был представлен как вложение средств в спасение находящегося под угрозой объема продаж размером в несколько сотен миллионов долларов в год и в обеспечение абсолютных гарантий жизнеспособности бизнеса.

В этих случаях и бесчисленном множестве других клиент мог бы признать, что вложения в услуги Riverhead Consulting огромны, однако благодаря стратегии долларизации внимание как покупателей, так и продавцов сосредоточено на экономических результатах. Клиент оценивает гонорар за услуги в свете своих потенциальных доходов, а не как мерило подлежащего оплате времени, затраченного консультантами. Ориентируясь при переговорах на результаты, и покупатель, и продавец сосредотачиваются на фактических финансовых целях проводимой работы, а не на способах их достижения.

Пример 2

В 1995 году начинающая компания Master Separations* вывела на рынок новую конструкцию центрифуги для тонкого органического синтеза и производства фармацевтической продукции, представляющую собой крупное техническое достижение. Товар под маркой Masterfuge предлагал клиентам уникальный набор возможностей, не доступных при использовании других технологий. Конкурируя с существующими технологиями, например центрифугами для фильтрации и стандартными центрифугами, Masterfuge объединила в себе лучшие качества каждой из них, не имея при этом никаких традиционных недостатков. Конструкция, используемая для отделения частиц в жидких препаратах и химических составах, была очень хорошо продумана, однако целевые клиенты компании Master Separations — крупнейшие в мире производители фармацевтической и химической продукции — не были с ней знакомы и до того момента не имели возможности испытать ее преимущества на практике.

Master Separations разработала стратегию ценообразования на основе применения концепции долларизации на ранних этапах. Это позволило продемонстрировать, что Masterfuge благодаря более высокой эффективности и другим технологическим преимуществам способна помочь целевым потребителям сэкономить миллионы долларов и получить чистую стоимость по другим направлениям. Цены на более крупные модели, выраженные семизначными числами, сначала шокировали потенциальных покупателей. Несмотря на свой интерес к обещанным техническим характеристикам, они не были готовы вкладывать столь значительные средства в незнакомую им технологию.

Кроме того, положение Master Separations как начинающей компании на рынке предполагало дополнительный риск, и в большинстве случаев потенциальные покупатели стремились его избежать.

Учитывая это, Master Separations понимала, что технические преимущества центрифуги Masterfuge необходимо представить в денежном выражении таким образом, чтобы экономическая привлекательность предложения помогла преодолеть ощущаемый риск. Каждый торговый представитель и специалист по внедрению Master Separations прошел обучение по курсу долларизации. Кроме того, компания наняла консультантов по отраслевым технологиям, которые помогали проводить анализ применения прибора для каждого потенциального клиента. Экономический эффект, выявленный с помощью моделей, основанных на долларизации, и подтвержденный лабораторными испытаниями, был огромен, при этом во многих случаях срок окупаемости не превышал одного года (см. рис. 5.1). С помощью этой работы и хорошо продуманных стратегий смягчения рисков Master Separations смогла превратить многолетних сторонников консервативного подхода в ранних последователей.

В отличие от приведенных выше примеров, покупатели, планирующие совершить покупку, в большинстве ситуаций *уже* знакомы с предлагаемой продавцом продук-

	Фильтрация	Masterfuge	ЭКОНОМИЯ
Требуемый выход белка (граммы)	8 670	8 670	
: производительность (граммов на литр)	0.51	1.26	
= необходимый объем исходного лизата (литры)	17 000	6 880	
x затраты на литр	\$80	\$80	
= стоимость исходного лизата	\$1 360 000	\$550 400	\$809 600
Необходимый объем клеточного лизата (литры)	17 000	6 880	
: литры на порцию (в зависимости от размера биологического реактора)	1 000	1 000	
= необходимое количество порций	17	7	
x потеря смолы на порцию на последующих этапах процесса (литры)	250	50	
x стоимость литра смолы	\$60	\$60	
= убыток от потери смолы	\$255 000	\$21 000	\$234 000
ВСЕГО ЭКОНОМИЯ В ГОД			\$1 043 600
Период окупаемости (годы)			0,77

РИСУНОК 5.1. Пример анализа на основе концепции долларизации (применение центрифуги Masterfuge в фармацевтической промышленности).

цией или, по крайней мере, с данной категорией предложения. В таких случаях возражения по поводу цены могут возникнуть либо из-за недостаточного понимания истинной стоимости и формального подхода с концентрацией внимания на цене или из-за неправильного представления о фактических различиях между продукцией продавца и конкурентов.

При продаже промышленной и другой технической продукции переговоры о цене часто ведут не те люди, которые определяют ее технические характеристики. В результате тот, кто занимается описанием продукции, может иметь более глубокое понимание, необходимое для оцен-

ки стоимости предлагаемого товара, чем сотрудники организации, занимающиеся поставками, которые имеют об этом лишь поверхностное представление (в лучшем случае). Поэтому последние делают ударение именно на достижении минимальной цены (а не на минимизации фактических затрат или максимизации общих доходов).

Эта ситуация усугубляется в результате тенденции, сторонниками которой являются американские производители автомобилей в Детройте. Данная тенденция, распространившаяся также на аэрокосмическую отрасль и промышленность в целом, представляет собой *намеренную* изоляцию функции снабжения от других функциональных подразделений компании. Например, во многих крупных компаниях, производящих автомобили, принято, чтобы агенты по закупкам получали вознаграждение в зависимости от скидок, которых они смогли добиться у поставщиков. Если агент по закупкам сэкономит 50 центов, купив более дешевую деталь, и при этом данная деталь проявит свою дешевизну и создаст проблем на 100 долларов в связи с претензиями по гарантийному ремонту готового автомобиля, специалист по закупкам все равно получит бонус и не понесет никакой ответственности за издержки, связанные с гарантийным ремонтом и потерей клиентов, с которой в конечном итоге придется столкнуться компании.

При опросах покупатель искренне признаются, что по существу они могут сказать продавцу следующее: «Я знаю, что ваша продукция лучше, и я согласен, что она заслуживает более высокой цены, но я не получу свой бонус, если выберу ваше предложение». В таких случаях продавцу следует обратиться к тем, кто принимает решения и обладает соответствующими полномочиями, чтобы отменить подобные недальновидные стимулы и действовать максимально в соответствии с общими интересами компании.

Андерсон и Нарус отмечают по поводу подобного явления следующее:

«Клиенты — особенно те из них, чьи затраты определяются тем, что они покупают, — все больше и больше рассматривают закупки как способ увеличить прибыль и поэтому оказывают давление на поставщиков, чтобы те снижали цены. Чтобы убедить клиентов обращать основное внимание на общие затраты, а не просто на покупную цену, поставщик должен иметь четкое понимание того, что является и могло бы быть ценным для его клиентов»¹.

Когда компании поступают таким образом, первым делом необходимо попытаться показать представителю отдела закупок, что концепция долларизации могла бы помочь ему добиться признания в своей организации (см. главу 22). Во-первых, можно напрямую заявить о такой возможности в надежде, что покупатель попадет на крючок:

«Г-н Покупатель, по нашим оценкам и опыту других компаний в аналогичных ситуациях, мы совершенно уверены в том, что вы сможете сэкономить для своей фирмы более 40 000 долларов, даже несмотря на приобретение нашей продукции по более высокой цене. Мне хотелось бы знать, кто в вашей компании удостоится признания за то, что сможет указать на экономию в 40 000 долларов, и что мне нужно сделать, чтобы гарантировать этому человеку такое признание?»

Подобный подход способен заставить некоторых покупателей, неохотно идущих на сделку, взглянуть на дело объективно и задуматься, что, вероятно, цена — это не *единственный* фактор, который следует принимать во внимание.

Однако и при таком подходе заставить специалистов по закупкам оценить стоимость по достоинству может

¹ J. Anderson and J. Narus, "Business Marketing: Understanding What Customers Value", *Harvard Business Review* (November–December 1998): 53.

оказаться сложной задачей. Если отдел закупок несговорчив и при оценке финансовой стоимости ставит цену на первое место, продавец обязан найти влиятельных лиц, принимающих решения, которых волнует общее экономическое «здоровье» предприятия, а не только покупная цена. Очевидно, делать это следует очень осторожно, поскольку ограниченные покупатели могут отомстить, если их желания будут бесцеремонно отвергнуты. Однако продавцам следует мыслить так, как если бы они были членами команды своего клиента. Они не могут допустить того, чтобы одна часть организации клиента (закупки) продвигала решение, которое может повредить предприятию в целом.

В подобных ситуациях часто требуется найти человека, принимающего решения, который с достаточно большой вероятностью сможет по достоинству оценить стоимость предложения, чего отдельные функциональные подразделения (т. е. закупки) сделать не в состоянии. Приведем пример эффективного подхода к сотруднику компании высшего звена:

«Г-жа вице-президент, мы работаем с отделами по производству и закупкам и обнаружили ряд проблем, с решением которых могли бы помочь вашей компании, что позволит вам немедленно получить экономию в размере 40 000 долларов. В вашем отделе закупок работает ряд прекрасных специалистов, которые прилагают все усилия к тому, чтобы приобрести данный товар по минимальной цене. Честно говоря, наша цена выше, чем в другой компании, возможность сделки с которой они рассматривают, но если вы выберете нашу продукцию, общие затраты составят на 40 000 долларов меньше. Может быть, подумаете над тем, чтобы оценить наше предложение?»

Кроме того, мне известно, что специалисты из отдела закупок стараются выполнять свою работу и могут расстроиться, если узнают, что я обратился с этим во-

просом к вам. Как, по вашему мнению, лучше урегулировать данную ситуацию с ними?»

После того как все ваши стратегии исчерпаны, а внимание покупателя, несмотря на рациональные и разумные доводы, все равно сосредоточено на цене, возможно, имеет смысл применить метод доведения до абсурда. Такая тактика может оказаться полезной, но помните: применять ее следует очень осторожно! Часто ее используют как последнее средство, при этом представлять факты нужно с хорошим чувством юмора (и не возлагать больших ожиданий именно на данный подход).

С некоторыми трудными покупателями нам приходилось вести диалог примерно следующего содержания:

Покупатель: Что касается нашего предприятия, мы купим это устройство у той компании, которая предложит минимальную цену. Меня совершенно не волнуют предполагаемые «преимущества» вашей продукции.

Продавец: Ну что ж, вероятно, вы будете рады, если сможете ничего не потратить на приобретение этого устройства.

Покупатель: Абсолютно верно. Мы будем очень довольны.

Продавец: Ну, тогда для этого *есть* один способ, применив который вы сэкономите *все* деньги, которые могли бы потратить на устройства: просто не покупайте никаких устройств вообще.

Покупатель: Прошу прощения?

Продавец: Ну конечно, не надо покупать ничего. Так вы сможете полностью сэкономить средства вашего бюджета.

Покупатель: Это верно. Но наши станки не будут работать без этих устройств.

Продавец: О, так значит, принимая решение, вы все-таки учитываете работу станков?

В этот момент разговор возвращается к исходной причине, по которой клиенту нужна продукция продавца. Доведя проблему до абсурда, продавец указал покупателю на то, что характеристики товара и цену следует рассматривать согласованно.

СПРАВЕДЛИВЫЕ ВОЗРАЖЕНИЯ ПО ПОВОДУ ЦЕНЫ

Как уже говорилось выше, наиболее распространенные возражения по поводу цены достаточно невинны по своей природе. Они возникают из-за ограниченности бюджета клиента и неполного понимания экономической выгоды, получаемой взамен уплаченной цены. В таких случаях цель долларизации в том, чтобы научить покупателя рассматривать предлагаемые товары с точки зрения различий в их характеристиках, оцененных количественно, а также оценивать стоимость, создаваемую предлагаемыми товарами, в денежном выражении.

Пример 1

Remsen Security Products* является ведущим в мире производителем первоклассных дверных приборов (замков, механизмов для автоматического закрывания дверей, а также устройств для запасного выхода). Компания столкнулась с растущей конкуренцией по ценам со стороны зарубежных фирм, и ее доля на рынке стала уменьшаться. Продукция Remsen по техническим характеристикам превосходила товары конкурентов, при этом покупатели все чаще не могли оправдать свои расходы на соответствующую надбавку к цене.

Ряд товаров конкурентов соответствовал минимальным отраслевым техническим условиям, что давало им право принимать участие в большинстве государственных проектов. Однако продукция Remsen по своим характеристикам значительно превосходила минимальные требования. Многие клиенты, включая государственные организации, отда-

вали предпочтение марке Remsen, однако в случаях, когда был доступен товар, отвечающий всем установленным требованиям, но продающийся по более низкой цене, они не могли сделать выбор в пользу дорогостоящей продукции компании — иногда это было просто запрещено законом.

Многие лояльные клиенты Remsen утверждали, что хотели бы приобретать ее продукцию, поскольку были убеждены в ее техническом превосходстве, однако у них не было информации, достаточной для того, чтобы убедить в этом финансовые службы своих организаций.

После многолетней борьбы, направленной на решение данной проблемы, руководители подразделений продаж и маркетинга, а также технических служб Remsen приступили к определению и формулировке точного экономического обоснования преимуществ ключевых наименований продукции, производимой компанией. Для этого потребовалось провести обширное исследование рынка, позволяющее количественно оценить фактические затраты, связанные с приобретением дверных устройств худшего качества.

В конечном итоге были изучены данные около 200 университетов, школ, больниц и коммерческих зданий (имеющих миллионы дверей) с целью определения частоты ремонта, которого требовали дверные приспособления основных марок. Результаты исследования позволили Remsen оценить потенциальную экономию, которую мог бы получить отдельный объект, отдав предпочтение марке Remsen, а не товарам конкурентов.

Результаты исследования были оформлены в виде электронного калькулятора, с помощью которого специалисты по продажам Remsen и партнеры по сети распределения (включая дистрибьюторов и независимых агентов) могли рассчитать — совместно с потенциальным клиентом — экономию, получаемую в результате приобретения изделий Remsen. Необходимо было просто ввести количество дверей, нуждающихся в различных видах дверных приспособлений, а также дополнительные инвестиции, необходимые для приобретения продукции Remsen, пос-

ле чего калькулятор выдавал оценку общей экономии, а также анализ окупаемости, что давало возможность потенциальному покупателю рационально оценить свое решение о вложении средств в первоклассные приборы (см. табл. 5.1).

ТАБЛИЦА 5.1. Анализ окупаемости дверных приборов

Дополнительные инвестиции, необходимые для приобретения дверных приспособлений Remsen	\$25 000
÷ Общая экономия в год	\$39 887
= Период окупаемости	0,63 года

Кроме того, калькулятор для представления конкурентных преимуществ в денежном выражении позволял получить статистическую оценку количества неисправностей, которых клиент мог потенциально избежать, используя для своих дверей продукцию Remsen. Поскольку неисправность дверных устройств часто напрямую связана с нарушением режима безопасности, эта информация помогала клиентам дополнительно оценить стоимость установки «более дорогого» оборудования. (Другими словами, каждый случай, когда какой-либо замок требовал ремонта, повышал вероятность того, что данный замок не соответствует своему предназначению обеспечения безопасности.)

Несмотря на то что точно определить стоимость повышения безопасности было сложно, количественная оценка частоты возникновения неисправностей привлекла внимание клиентов.

При помощи данных инструментов продаж Remsen смогла изменить метод продажи своей продукции. Неожиданно интерес к принятию решения о приобретении дверных приспособлений проявили руководители высшего звена (например, деканы колледжей, а не слесари). Архитекторы, которые часто оказывали значительное влия-

ние на заключение крупных торговых сделок, получили новый инструмент, с помощью которого можно было воздействовать на технические условия дверных устройств.

Еще одним незапланированным результатом стало упрочение связей с давнишними клиентами. Они и до этого останавливали свой выбор на продукции Remsen, следуя своей собственной интуитивной оценке ее стоимости. Формализованный анализ, основанный на концепции долларизации, который предложила компания Remsen, в значительной мере подтвердил правильность их решений.

Пример 2

Ведущий производитель красок и покрытий для автомобилей (ABC*) пытался предложить внештатные услуги по очистке окрасочных линий одному производителю автомобилей (Acme Auto*).

Было обещано, что первоначальная партия товара, выброшенная на рынок, обеспечит «более эффективное» использование рабочей силы Acme Auto, «улучшение» результатов очистки и ряд других субъективных выгод. ABC предлагала свои услуги по цене 2500 долларов в расчете на одну окрасочную линию, которая была определена исходя из стоимости предоставления услуг с начислением разумной надбавки.

Менеджеры Acme Auto поначалу проявили некоторый интерес, однако в конечном итоге отклонили предложение ABC. Они не видели смысла в расходовании средств на услуги стороннего поставщика, когда их собственные работники вполне могли справиться с этой работой.

Через восемнадцать месяцев ABC возобновила переговоры о предоставлении внештатных услуг фирме Acme по очистке окрасочных линий. На этот раз ABC провела подробный анализ, основанный на концепции долларизации, рассмотрев любое возможное влияние своего предложения на затраты Acme. Кроме того, второй раунд переговоров ABC начала с руководителями Acme более высокого уровня.

ABC предложила руководству Acme Auto провести подробный экономический анализ услуг по очистке окрасочных линий (см. рис. 5.2). В ходе анализа Acme обнаружила, что внутренние затраты компании на очистку окрасочных линий намного превышали расчетные показатели ABC, поскольку, как правило, очистка производилась в период приостановки работы предприятия, в связи с чем работники — члены профсоюза получали оплату в двойном размере. Acme пришлось признать наличие таких больших затрат только после того, как ABC подтолкнула ее к оценке фактических расходов по статьям затрат, связанным с выполнением данной операции.

Название объекта:	АСМЕ AUTOMOTIVE	
Дата предложения:	1 мая 2004 г.	
Очистка окрасочных линий — сравнение операционных затрат	Плановые текущие показатели	Предложение ABC
Затраты на материалы	\$ —	\$ —
Затраты на рабочую силу	\$ 42 075,00	\$ 7 341,00
Затраты на оборудование	\$ 16 740,00	\$ 2 750,00
Затраты на удаление отходов	\$ —	\$ —
Затраты на неочищенные линии	\$ 3 824,00	\$ —
Стоимость брака в связи с работой неочищенных линий	\$ —	\$ —
Дополнительные непредвиденные затраты	\$ —	\$ —
Сравнение затрат (текущие затраты в сравнении с затратами на услуги ABC)	\$ 62 639,00	\$ 10 091,00

РИСУНОК 5.2. Результаты анализа стоимости и доходности.

На основе данного анализа ABC обнаружила, что благодаря предоставлению услуг по очистке окрасочных линий она поможет сэкономить Acme десятки тысяч долларов.

ABC откорректировала свою стратегию реализации и с учетом передаваемой ею стоимости увеличила цену до 7500 долларов за очистку одной линии. Acme приняла предложение, и, даже несмотря на новую цену, экономия по каждой линии составила 5000 долларов.

СНИЖЕНИЕ ЦЕНЫ И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПРОДУКЦИИ В ВИДЕ СТАНДАРТИЗИРОВАННОГО ТОВАРА

В настоящее время отделы закупок применяют ряд других стратегий, направленных на снижение цен. Среди них все в большей степени распространяются два подхода. Если предыдущий раздел был посвящен *невинным* возражениям по поводу цены — когда покупателя необходимо просто научить по достоинству оценивать истинную стоимость продукции, — то в данном разделе речь пойдет о *недобросовестных* методах.

Первый подход покупателя сводится к выдвиганию поставщикам грубоватого, агрессивного требования о ежегодном сокращении цен. В этом случае покупатели заявляют примерно следующее: «Если вы хотите продолжать поставку этой продукции, вам придется ежегодно сокращать цену на x%». Некоторые компании более щедры и называют подобное сокращение цен «эффектом производительности». В этом случае продавец должен показать, какую экономию получит покупатель в результате снижения цены с помощью скидок и других инструментов. Наиболее известным примером в данной области является программа уменьшения стоимости услуг поставщиков (Supplier Cost Reduction Effort — SCORE), применяемая в компании Chrysler Corporation, хотя эта программа, как и многие другие, превратилась в состязание, направленное исключительно на снижение цены.

Второй подход заключается в представлении продукции поставщика в виде стандартизированного товара. Отделы по закупкам некоторых компаний назначают «специалистов по закупкам стандартизированных товаров», давая понять поставщикам, как им себя вести. Такой подход является более утонченным, поскольку одна из целей в этом случае — психологически поставить продавца в оборонительную позицию. Это значит, что в результате определения

продукции продавца как стандартизированного товара продавец может начать сомневаться в характеристиках своей продукции, отличающих ее от аналогичных изделий, а также в том влиянии, которое она способна оказать на предприятие клиента (более подробно о товарах см. главу 17).

В обоих случаях долларизация является мощным инструментом, помогающим преодолеть подобное поведение покупателя. После того как цена названа, продавец должен быть готов к противостоянию с помощью подробного описания экономических последствий, которых может ожидать покупатель, если выбор будет сделан не в пользу продукции продавца. Существенную роль при возникновении подобных ситуаций в ходе постоянных отношений с клиентом играет стоимостное досье клиента (Customer Value File (CVF) — см. главы 8 и 23).

Другая эффективная стратегия сводится к тому, чтобы предугадать применение подобной тактики и продумать свои действия заранее. Например, если ожидается, что клиент потребует снижения цены, продавец может воспользоваться подходом, называемым «окном возможности».

Ценообразование

с помощью «окна возможности»

Многие клиенты настойчиво требуют ежегодного снижения цен. В действительности многие специалисты по закупкам получают вознаграждение исходя из ежегодного снижения цен, которого они смогли добиться от поставщиков.

В то же время традиционные стратегии ценообразования основаны скорее на себестоимости производства продукции, чем на стоимости, которая передается вместе с этой продукцией покупателю.

Если все происходит именно так, единственно разумный способ сохранить прибыльность — сократить затраты внутри цепочки поставок и производственных процессов. Хотя данные методы и играют важную роль, их применения в целом недостаточно для удовлетворения требований клиента.

Альтернативный подход заключается в разработке долгосрочной стратегии ценообразования на основе представления стоимости, создаваемой продукцией, в денежном выражении.

В результате будет получена простая модель ценообразования для новой продукции, учитывающая тот факт, что со временем большинство продуктов утрачивает свое конкурентное преимущество, которым обладает новая продукция. Учитывая такие факторы, как вероятное увеличение давления со стороны конкурентов в течение срока жизни продукта или сферы его применения и неизбежность требований покупателей о снижении цены, производителю необходимо придерживаться следующих основных принципов.

- Пока продукция или сфера ее применения является новой и обладает значительным конкурентным преимуществом, следует установить цену в соответствии с фактической стоимостью продукции, представленной в денежном выражении, и получить от этого как можно больше.
- На период, когда конкуренты начнут предлагать жизнеспособные альтернативы вашей продукции, а клиенты добиваться снижения цены, необходимо запланировать уменьшение цены новой продукции или сферы ее применения.
- Необходимо непрерывно совершенствовать ассортимент продукции, чтобы, когда конкуренты начнут уменьшать цены, можно было вывести на рынок новую, усовершенствованную продукцию и вновь восстановить конкурентное преимущество.

В частности, подход «окна возможности» можно использовать для упреждающего урегулирования требований клиента о снижении цены. Данная стратегия требует *преднамеренного* ежегодного снижения цены в результате установления цены на первый год исходя из стоимос-

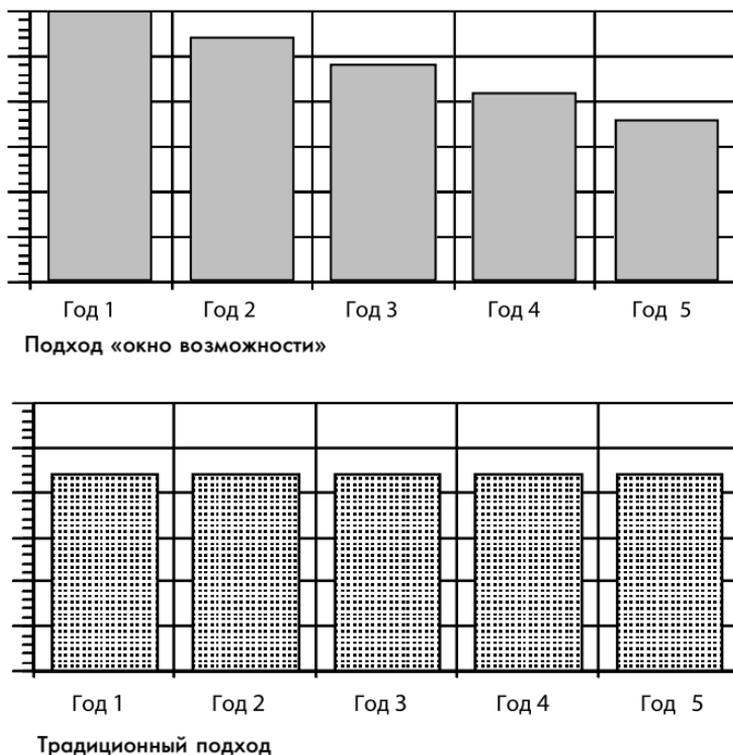


РИСУНОК 5.3. Ценообразование на основе «окна возможности».

ти, представленной в денежном выражении (см. рис. 5.3). Затем цена поэтапно снижается каждый год, позволяя достичь четырех целей:

1. Первоначальная цена отражает стоимость, созданную продавцом, и позволяет компенсировать продавцу эту стоимость. Кроме того, она дает возможность продавцу окупить некоторые издержки, связанные с упреждающими методами продаж, и начальные затраты.
2. Покупатель ставит ежегодное снижение цены себе в заслугу.

3. Видя, что на последующие годы запланировано снижение цены, покупатель скорее согласится с ценой, установленной на первый год, которую в противном случае мог бы посчитать слишком высокой.
4. Цена продавца со временем приближается к рыночной, уменьшая для покупателя побудительную причину (и движущий фактор) перейти к поставщикам, предлагающим более низкую цену.

Глава 6

ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И ПРОДАЖА НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

Одна из наиболее сложных задач при продажах заключается в том, чтобы убедить клиентов, которые в настоящее время удовлетворены применением проверенной, устоявшейся технологии или метода, приобрести новый товар или услугу. Даже в том случае, когда использование новой продукции кажется покупателю перспективным, потенциальная покупка может не состояться из-за того, что клиент боится ошибиться в ней. Тем не менее новая продукция и инновации являются источником жизненных сил для развивающихся компаний, поэтому успех продаж в этом направлении имеет очень большое значение. Концепция долларизации способна сдвинуть с места даже наиболее сомневающийся клиент. (Вопросы ценообразования для новой продукции рассматриваются отдельно в главе 14.)

Главное при продаже нового товара — показать потенциальному покупателю, что, несмотря на очевидные риски, связанные с отказом от проверенной продукции, новшество способно обеспечить настолько привлекательный доход, что клиент будет не прав, если, как минимум, не подвергнет новую продукцию испытаниям. (Практически во всех случаях перед тем, как покупатель берет на себя какие-либо значительные обязательства, проводятся испытания новой продукции или технологий либо их качества подтверждаются в той или иной форме.)

Финансовое обоснование сводится к тому, что клиент оценивает «чистую стоимость», получаемую в результате

приобретения товара или услуги. Ее можно выразить следующим уравнением:

$$\begin{aligned} & \text{чистая стоимость} = \\ & = \text{стоимость, представленная в денежном выражении} - \\ & \quad - \text{стоимость риска} - \text{цена.} \end{aligned}$$

Другими словами, чтобы понять реальную чистую стоимость предлагаемой продукции, покупатель должен представить стоимость, которую она предположительно создает, в денежном выражении, откорректировать ее на любой осознанный риск (вероятность того, что ожидаемые эксплуатационные качества товара не подтвердятся), а затем вычесть покупную цену.

При сравнении двух проверенных товаров анализ, проводимый клиентом, упрощается, поскольку стоимость риска, связанного с двумя проверенными товарами, благодаря опыту соизмерима и, вероятно, незначительна. Однако, когда покупатель оценивает новый, непроверенный товар или услугу, значительное воздействие на его чистую стоимость может оказать стоимость осознанного риска клиента, связанного с использованием нового товара.

Чтобы заставить клиента купить, продавец новой продукции должен показать, что:

$$\begin{aligned} & \text{чистая стоимость}_{\text{новой продукции}} > \\ & > \text{чистая стоимость}_{\text{старой продукции}} \end{aligned}$$

Для этого продавцу следует: 1) представить стоимость новой продукции в денежном выражении, 2) разработать и реализовать стратегию минимизации стоимости осознанного риска клиента и 3) предложить разумную с финансовой точки зрения цену с учетом других переменных.

Решению первой задачи посвящена большая часть данной книги. Уже в этой главе приводится ряд примеров применения концепции долларизации к новой продук-

ции. Поэтому обратимся ко второй задаче — снижению стоимости воспринимаемого клиентом риска.

По нашему опыту, существуют две основные задачи, которые необходимо решить при работе со стоимостью воспринимаемого клиентом риска. Во-первых, клиент часто удовлетворен продукцией или услугами, которыми он пользуется в настоящее время. Даже если с ними связаны определенные проблемы или угрозы, клиенты часто не догадываются об их существовании, о том, что их можно решить, а также о том, какие затраты несут их компании в связи с этими проблемами. Во-вторых, поскольку новшество предполагает отсутствие опыта или данных, которые можно проверить, компании, совершающие закупки, как правило, переоценивают риск перехода на новую продукцию. (Сколько раз вам приходилось слышать от какого-нибудь менеджера, что известная беда лучше неизвестности?)

Проиллюстрировать фактор «удовлетворенности клиента» можно на следующем примере. Несколько лет назад вместе с торговым представителем своего клиента мы посетили крупное предприятие по производству автомобильных осей. Продавец планировал совместно с клиентом проанализировать свой ассортимент герметиков для гидравлических систем с целью выявления потенциальных сфер их применения. (Гидрогерметики используются для снижения уровня утечки масел и других жидкостей из действующего оборудования.) В начале встречи между продавцом и покупателем завязался разговор, во время которого продавец спросил о наиболее серьезных проблемах, с которыми сталкивается клиент в связи с утечками жидкостей. Покупатель ответил (искренне), что у него «нет никаких проблем с утечками жидкостей». Продавец отнесся к такому заявлению скептически, однако спокойно предложил пройти по предприятию и посмотреть, не смогут ли они обнаружить какие-либо возможности сотрудничества. Клиент согласился, а затем предложил каждому из нас надеть пару резиновых башмаков, чтобы не запачкать свои ботинки! Пол производственных поме-

щений был покрыт маслами, гидравлическими и другими жидкостями, однако, по мнению клиента, подобные утечки были «в пределах нормы». Он научился уживаться с проблемой, которую можно было решить, и не знал о том, что есть способ устранить утечки. Кроме того, клиенту не была известна стоимость устранения утечек в денежном выражении и он не знал, сколько теряет его компания из-за того, что не пытается решить эту проблему.

Преодоление подобной неосведомленности или того факта, что компании уживаются с некоторыми проблемами, о которых в силу определенных обстоятельств, возможно, и не догадываются, является сложной задачей для продавца новой продукции, поскольку для признания новшества предприятие, как правило, должно вложить определенные средства в привлечение рабочей силы и других ресурсов, что позволит подтвердить преимущества нового продукта и перейти к его использованию. Если в настоящее время клиент не обладает указанной информацией, не говоря уже об отсутствии неудовлетворенности, мало что может побудить его к таким вложениям. Таким образом, чтобы привлечь внимание клиента, продавцу необходимо заставить его осознать истинное положение вещей. Успешно добиться этого можно, если представить, сколько будет стоить дальнейшее использование старой продукции в денежном выражении. Узнав о том, что переход на использование новой технологии экономит ему ежегодно 250 000 долларов, клиент более охотно воспримет предложение присмотреться к новой технологии повнимательнее. По мере того как клиент оценивает предлагаемую ему новацию, он начинает лучше осознавать истинные риски и все больше доверяет представленной в денежном выражении фактической стоимости.

Вероятность того, что клиент решится вложить средства в оценку новой продукции, будет меньше, если продавец просто рекламирует ее технические характеристики и другие достоинства, не представляя их в денежном

выражении. Поэтому потенциальный покупатель останется при своем мнении относительно более высокой стоимости осознанного риска.

Одна из эффективных, по нашему опыту, стратегий продаж в таких ситуациях состоит из трех этапов:

1. Продавец работает с клиентом над достижением предварительного понимания преимуществ новой продукции и ее применимости в ситуации клиента.
2. Продавец работает с клиентом над проведением примерного анализа, основанного на концепции долларизации. Данный анализ, как правило, проводится преимущественно с использованием собственных исходных данных продавца.
3. Продавец просит клиента дать условное обязательство о покупке его продукции, например:

«Итак, мы пришли к общему мнению о том, что с помощью данного приспособления ваша компания сможет сэкономить более 50 000 долларов в год. Если при эксплуатации оно будет работать так же, как и при испытаниях, есть ли какие-нибудь причины, которые могут заставить вас отказаться от его дальнейшего использования?»

Данный подход работает на нескольких уровнях. В-первых, признается потребность клиента испытать новую, непроверенную продукцию и убедиться в ее качествах. Во-вторых, продавец должен доказать свои предварительные заявления о характеристиках продукции. Это вызывает у клиента чувство спокойствия. В-третьих, такой подход помогает принять решение исходя из финансовых аргументов: чтобы сэкономить 50 000 долларов в месяц, клиент должен испытать продукцию. В результате испытание будет, скорее всего, проведено своевременно. В-четвертых, вопрос «А есть ли что-нибудь еще?» заставляет клиента выразить другие скрытые возражения или сомнения.

Наконец, когда все эти вопросы выяснены, можно четко сформулировать критерии принятия решения: если продукция проходит испытания в соответствии с обещаниями продавца, клиент готов к дальнейшим действиям.

По нашему опыту, если только нет никакого оправданного непонимания между покупателем и продавцом относительно совместимости или применимости (или того и другого) новой продукции, такой подход значительно увеличивает вероятность того, что продукция будет испытана и продемонстрирует приемлемые для клиента качества. В результате испытания продукции стоимость осознанного риска значительно снижается, что позволяет стоимости, представленной в денежном выражении, занять самостоятельное положение.

ТИПИЧНЫЕ ПРИМЕРЫ

На типичных примерах, представленных далее, увидим, как применение концепции долларизации способно обеспечить успех новой продукции.

Gladstone Pipe Coatings

Компания Gladstone Pipe Coatings* специализируется в области применения защитных покрытий для труб, используемых при строительстве нефтепроводов. Большая часть таких нефтепроводов прокладывается в достаточно суровых природных условиях Канады или Северного полярного круга. Покрытие выполняет множество защитных функций, основная из которых — защита стальных труб от коррозии. Учитывая объем нефти, передаваемой по трубопроводам, которые во многих случаях расположены в удаленных районах, последствия утечки, вызванной коррозией, могут быть катастрофическими.

Наибольшая доля продаж продукции Gladstone приходилась на покрытие MaxBond, характеристики которого соответствовали отраслевым стандартам. Оно пользовалось большой популярностью у компаний, занимающих-

сы строительством трубопроводов. (MaxBond выпускало большинство других компаний, производящих защитные покрытия.) Будучи лидером на рынке, Gladstone прилагала усилия к тому, чтобы усовершенствовать технологию производства защитного покрытия для труб, и считала, что преуспела в этом, разработав новое покрытие под названием Ultra Coating. Ultra имело ряд преимуществ перед MaxBond с точки зрения технических характеристик, и его цена была выше цены MaxBond как минимум на 10%. Для типичного проекта по строительству трубопровода (протяженностью не менее 25 километров) такая разница в цене могла составить десятки или даже сотни тысяч долларов.

Приоритетные потребители покрытия Ultra на тот момент во многом были похожи на представителей компании по производству автомобильных осей, о которых говорилось выше. Они были удовлетворены MaxBond и не испытывали особых проблем с тем, чтобы и дальше применять его в качестве защитного покрытия, соответствующего отраслевым стандартам. Необходим был действительно очень внушительный аргумент в пользу испытания новой технологии покрытия.

Gladstone не сомневалась в том, что технические преимущества покрытия Ultra очевидны, однако складывались они из множества различных дополнительных достоинств, ни одно из которых само по себе не могло бы в корне изменить ситуацию. В целом, компания была уверена, что Ultra представляет собой значительное усовершенствование по сравнению с MaxBond для некоторых видов трубопроводов, в частности прокладываемых в удаленных регионах с абразивными, каменистыми почвами.

Первая трудность, с которой столкнулась Gladstone, заключалась в том, чтобы достучаться до представителей отрасли, которые исторически относятся к новым технологиям скептически. Gladstone поняла, что необходимо добиться приемлемого уровня доверия к новому покрытию и создать достаточно убедительное экономическое

обоснование, чтобы уговорить приоритетных клиентов провести испытания нового покрытия, убедиться в его качествах и признать его.

В рамках своей маркетинговой стратегии Gladstone поручила уважаемой фирме в области проектирования трубопроводов провести подробный технико-экономический анализ, с помощью которого были обоснованы и подробно описаны многие преимущества, предлагаемые покрытием Ultra. Затем на основе данных этого исследования о динамике затрат Gladstone создала комбинированный инструмент, позволяющий проводить сравнительный анализ затрат. Данный аналитический инструмент давал возможность оценить все элементы строительства трубопровода, на которые оказывали влияние различия в технических характеристиках покрытий MaxBond и Ultra. На основе данного анализа был разработан удобный для пользования инструмент (о котором будет рассказано позднее). Он был достаточно прост для того, чтобы специалист по продажам компании мог воспользоваться им совместно с клиентом, и при этом вполне эффективен для того, чтобы выдержать тщательную проверку командой технических специалистов клиента — производителя трубопроводов.

Поскольку извлечение основных выгод от использования Ultra выпадало приблизительно на одно и то же время (период строительства трубопровода), разобраться в результатах заключительного анализа стоимости, представленной в денежном выражении, не составляло большого труда. На главном экране калькулятора (см. рис. 6.1) приводилась сводка дополнительных инвестиций, необходимых в случае использования Ultra вместо MaxBond, а также экономия при строительстве, которую можно было получить в результате применения нового продукта. Простой расчет рентабельности инвестиций показывал доход клиента от дополнительных вложений на использование Ultra. На рис. 6.2 и 6.3 приведен более подробный анализ и экраны с итоговыми данными.

Конкурентные преимущества в денежном выражении

Использование защитного покрытия для труб Ultra вместо покрытия MaxBond
Анализ экономического воздействия для проектов по строительству трубопроводов в регионах Севера

GLADSTONE PIPE COATINGS

Описание проекта		Вести дополнительную информацию о проекте	Просмотреть подробные расчеты	Просмотреть сравнительный анализ затрат
		Перейти на страницу СПРАВКА	Вести другие затраты по проекту	Распечатать подробный отчет
Название клиента:	Vertigo Pipelines			
Контактное лицо:	Дэвид Торри			
Название проекта:	Mica Ridge			
Дата:	18 января 1988 г.			
Основные исходные данные по проекту		Данные по основным инвестициям		
Выберите диаметр трубы	30 дюймов	Дополнительные инвестиции при использовании покрытия Ultra	\$194 500	
Введите общую протяженность трубопровода	50 км	Чистая экономия от использования Ultra	\$243 467	
Введите часть маршрута, требующую механической защиты	40%	Рентабельность инвестиций	125%	
Выберите толщину покрытия MaxBond	14 мм			
Введите длину стыкового соединения	20 м			

РИСУНОК 6.1. На главном экране калькулятора Gladstone представлены важнейшие данные о проекте, а также ключевые переменные, необходимые для проведения основного анализа. Вводя данные в таблицу, клиент получает предварительное представление об экономическом эффекте от использования Ultra для своего проекта.

Master Separations

В главе 5 мы узнали, как при выводе на рынок революционной системы Masterfuge компания Master Separations использовала концепцию долларизации для преодоления первоначального сопротивления клиента в отношении цены. Система, используемая для сепарации частиц размером не более субмикрона (меньше, чем острие карандаша) в фармацевтических и химических составах, отличалась от всех проверенных технических средств. Предполагалось, что она заменит стандартное оборудование, несмотря на то что цены на него были намного ниже цены Masterfuge.

При выводе этого товара на рынок компания Master применила строгий подход. Практически каждый этап «плана наступления» был направлен на сокращение осознаваемого клиентами риска и представление подробных

Подробные исходные данные по проекту

<p>ВВЕДИТЕ ПАРАМЕТРЫ ПО ПРОЕКТУ НИЖЕ</p> <p>ОПРЕДЕЛЕНИЯ можно найти на странице СПРАВКА</p>	<p>Ввести дополнительную информацию о проекте</p> <p>Перейти на страницу СПРАВКА</p>	<p>Просмотреть подробные расчеты</p> <p>Ввести другие затраты по проекту</p>	<p>Просмотреть сравнительный анализ затрат</p> <p>Распечатать подробный отчет</p>
	<p>ВЫБЕРИТЕ исходные данные или ваши данные</p>	<p>ВАШИ ДАННЫЕ</p>	<p>ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ</p>
<p>Сокращение потребности в механической защите в результате использования покрытия Ultra (в %)</p>	<p>Введите ваши данные</p>	<p>15%</p>	<p>20%</p>
<p>Цена покрытия за метр при использовании MaxBond</p>	<p>Введите ваши данные</p>	<p>\$24,45</p>	<p>\$25,77</p>
<p>Цена покрытия за метр при использовании Ultra</p>	<p>Используйте исходные данные</p>	<p></p>	<p>\$28,34</p>
<p>Количество стыковых соединений, обрабатываемых покрытием, в день</p>	<p>Введите свои данные</p>	<p>160</p>	<p>140</p>
<p>Затраты на работу бригады при использовании покрытия MaxBond, в день</p>	<p>Используйте исходные данные</p>	<p></p>	<p>\$9 000</p>

РИСУНОК 6.2. Чтобы провести более подробный анализ, клиент может воспользоваться экраном «Подробные исходные данные по проекту», на котором перечислено около 40 параметров. В таблице представлены исходные данные для стандартных проектов по строительству трубопроводов, полученные в результате технического исследования, проведенного сторонним подрядчиком Gladstone. Кроме того, данный инструмент позволяет клиенту в случае необходимости ввести данные по конкретному проекту. Этот этап проекта имеет решающее значение, поскольку клиент получает возможность самостоятельно моментально привести анализ в соответствие со своими данными и не полагаться исключительно на показатели поставщика. Важно то, что данный инструмент также позволяет клиенту ознакомиться с подробными расчетами, в каждом случае подкрепляющими анализ. Это важный этап формирования доверия со стороны клиента.

практических примеров из деятельности клиентов, разработанных на основе концепции долларизации. Вывод данного продукта на рынок был подкреплен в том числе следующими действиями:

- Группа специалистов по маркетингу разработала описание типичных примеров из опыта других клиентов, уже применяющих систему, из которых были очевидны ее основные преимущества (см. рис. 6.4). Данные примеры свидетельствовали о том, что другие компании уже используют центрифугу Masterfuge (что помогало снижению боязни риска), а также демонстрировали обширные возможности, предлагаемые системой, включая финансовые выгоды.

Конкурентные преимущества в денежном выражении

Сравнительный анализ общих затрат, связанных с защитным покрытием

Сравнение затрат по категориям	Ввести дополнительную информацию о проекте	Просмотреть подробные расчеты	Просмотреть сравнительный анализ затрат
	Перейти на страницу СПРАВКА	Ввести другие затраты по проекту	Распечатать подробный отчет
Применение покрытия	MaxBond \$1 222 500	Ultra \$1 417 000	ЭКОНОМИЯ -\$194 500
Покрытие сварных соединений	\$240 625	\$348 750	-\$108 125
Затраты на ремонт покрытия	\$210 000	\$31 000	\$179 000
Затраты на обеспечение механической защиты	\$1 200 000	\$1 020 000	\$180 000
Затраты на сгибание	\$20 000	\$0	\$20 000
Затраты на разработку траншей	\$35 180	\$29 903	\$5 277
Затраты на катодную защиту от коррозии	\$125 000	\$118 750	\$6 250
Затраты на укладку в траншеи и засыпку	\$1 670 350	\$1 647 573	\$22 778
Затраты на технический контроль, обслуживание и накладные расходы	\$9 037 500	\$9 001 350	\$36 150
Затраты на наклонно-направленное бурение/покрытие бура	\$225 488	\$128 850	\$96 638
Прочие затраты по проекту (вводятся пользователем)	\$0	\$0	\$0
= ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ ДЛЯ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА	\$13 986 643	\$13 743 176	\$243 467

РИСУНОК 6.3. На данном экране приведена сводка результатов по основным различиям в затратах, представленных в денежном выражении. Клиент может также ввести другие затраты, не предусмотренные Gladstone (положительные или отрицательные), и распечатать подробный отчет, чтобы представить его в своей фирме лицам, принимающим решение.

- Компания разработала уменьшенную версию системы Masterfuge для лабораторных испытаний. Это позволило клиентам оценить потенциальные технические характеристики и приступить к оценке параметров, подкрепляющих анализ на основе концепции долларизации. Кроме того, уменьшенная версия системы стала инструментом для испытания клиентами других процессов, что заложило основу будущих продаж Master.
- Master наняла несколько высококвалифицированных технических экспертов, а также отраслевых специалистов для проведения подробного изучения технологии совместно с потенциальными клиентами. Это помогло выявить возможные сферы воздействия на затраты. Кроме того, во многих случаях это

**MASTER
Separations**

Краткий обзор

Двухлетние попытки производителя пленки оптимизировать метод фильтрации с использованием картриджей позволили решить задачу очистки вязкого полимера от примесей с помощью центрифуги Masterfuge. Технология, предложенная компанией MASTER, позволила клиенту производить ранее невозможную сепарацию. Кроме того, были устранены многие затраты, связанные с фильтрацией. Общая экономия составила более \$900 000 в год.

Успешная очистка вязкого латексного полимера от примесей

- Решена сложная задача сепарации вязких материалов.
- Устранены затраты на фильтрующий материал, рабочую силу и удаление отходов.
- Экономия: \$900 000 в год.

Исходная ситуация

Производитель пленки использовал технологию фильтрации для очистки от примесей одного из полимеров, применяемых при производстве фотопленки. Более двух лет компания предпринимала попытки оптимизировать технологию фильтрации, однако преодолеть ряд значительных препятствий никак не удавалось. Суть проблемы состояла в том, что в фильтрах скапливалась небольшая часть полуставших твердых веществ, в результате чего фильтры преждевременно засорялись и часто требовали замены. При смене каждого фильтра оставшийся в нем продукт попадал в отходы. Общая потеря продукта в результате смены отработанных картриджей составляла 3%. Кроме того, значительное беспокойство вызывали затраты на удаление отходов.

Технология компании MASTER

Центрифуга Masterfuge специально приспособлена для работы с вязкими химическими веществами, содержащими «клеякие» полутвердые вещества или крупинки, которые засоряют фильтры. Masterfuge позволила клиенту успешно проводить очистку от примесей, при этом были устранены практически все затраты, связанные с фильтрацией (например, затраты на замену фильтров и на оплату труда). Masterfuge позволяла удалять сухой осадок, в результате чего удалось значительно уменьшить потерю продукта, связанную с попаданием его в картридж фильтра. Это привело к увеличению выхода продукта на 3%.

Кроме того, компания MASTER оснастила систему Masterfuge средствами, обеспечивающими взрывобезопасность технологии. Устранение засоряющихся картриджей фильтра также позволило клиенту решить проблему с удалением отходов.

<u>Анализ рентабельности инвестиций</u>	Исходная ситуация	Технология	Экономия
Исходный размер партии (1)	8000	8000	
x затраты на литр	\$1250	\$1250	
= стоимость исходной партии	\$100 000	\$100 000	
x потеря выхода продукта	3%	0%	
= стоимость потери продукта на партию	\$3000	\$0	\$3000
Количество картриджей для фильтра на партию	200	0	
x затраты на картридж	\$28	NA	
= общие затраты на картриджи	\$5600	0	\$5600
Рабочее время, необходимое для замены фильтров на партию	8	0	
x затраты на один час рабочего времени	\$50	NA	
= затраты на оплату труда, связанного с заменой фильтров	\$400	0	\$400
Всего экономия на партию			\$9000
x количество партий в год			100
= ОБЩАЯ ЭКОНОМИЯ			\$900 000
ДРУГИЕ КАТЕГОРИИ ЭКОНОМИИ: затраты на удаление отходов			

РИСУНОК 6.4. Пример Master Separations.

Конкурентные преимущества в денежном выражении

	Существующий метод	Технология Master	ЭКОНОМИЯ
Размер исходной партии (литры)	25 000	25 000	—
x затраты на литр	\$3	\$3	—
= стоимость исходной партии	\$75 000	\$75 000	—
x потеря выхода продукта	5%	0%	5%
= стоимость потери выхода продукта	\$3 750	0	\$3 750
+ затраты на сушку	\$5 000	\$1 500	\$3 500
= ЭКОНОМИЯ НА ПАРТИЮ			\$7 250
x КОЛИЧЕСТВО ПАРТИЙ В ГОД			200
= ЭКОНОМИЯ В ГОД			\$1 450 000
Период окупаемости			0,53 года

РИСУНОК 6.5. Пример анализа на основе концепции долларизации (биопестициды).

способствовало определению выгод, которым раньше не придавалось значения.

- Основу окончательного предложения составил подробный анализ, основанный на концепции долларизации, представляющий полную оценку экономического эффекта, включая анализ окупаемости новой системы Masterfuge (см. рис. 6.5). «Чемпионы» клиента принимали активное участие в проведении этого анализа командой специалистов по Masterfuge.

Глава 7

СОКРАЩЕНИЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ ЦИКЛА ПРОДАЖ

Чаще всего на совершение торговых сделок уходит слишком много лишнего времени, за исключением редких случаев, когда для этого достаточно одного телефонного звонка. Генеральные директора компаний и вице-президенты по продажам ежедневно беспокоятся о том, что их торговые представители не способны довести заключение сделок до конца. Слишком часто в ответ на вопрос: «Какова средняя продолжительность цикла продаж в вашей фирме?» — руководители называют определенный период времени, который по ошибке принимают за некую данность своей хозяйственной жизни. Очень часто компаниям удается завоевать интерес клиента, перейти к стадии коммерческого предложения, но затем приходится ждать от покупателя утвердительного ответа. В некоторых случаях принятие решения клиентом ускоряется благодаря необходимости соблюдать напряженный график достижения того или иного конечного результата (например, открытия нового завода или вывода на рынок новой продукции). Однако в тех ситуациях, когда продавец пытается что-то продать, а клиент затягивает с решением о покупке, необходимо принимать меры к тому, чтобы подтолкнуть клиента к решительным действиям.

Существует множество факторов риска, связанных с задержкой решения клиента о покупке. Пока решение не принято, каждый день дает возможность конкурентам вы-

ступить со своими предложениями или улучшить их (либо и то и другое). Кроме того, с каждым днем возрастает вероятность того, что обстоятельства клиента могут измениться и потребность в продукции или услуге продавца уменьшится или отпадет вообще. Еще более коварная проблема продолжительного ожидания ответа от клиента связана с тем, что у продавца начинают возникать сомнения, которые подрывают силу его сопротивления требованиям покупателя о снижении цены и других уступках.

Во многих случаях для принятия решений о сложной покупке действительно требуется время, и продавец мало что может сделать, чтобы изменить естественный ход событий в организации клиента. Необходимо обсудить представленную информацию, провести испытания, сформировать команды специалистов и поставить в известность начальство. В некоторых случаях длительные задержки вызваны необходимостью получения распоряжений о проведении испытаний от контрольно-надзорных органов, например Федерального управления авиации (FAA) или Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (FDA). Но чаще всего длительный цикл продаж представляет собой миф, в который менеджеры верят безусловно. Продавец уверен, что на заключение сделки потребуется несколько месяцев, и поэтому не предпринимает никаких действий к тому, чтобы события развивались иначе.

У этого явления есть множество причин. Многие из них связаны с неэффективностью работы торгового представителя. Часто, движимые самыми лучшими побуждениями, продавцы не сосредотачиваются на чем-то одном и обзванивают столько клиентов, сколько они способны обзвонить. Они ошибочно полагают, что их обязанность заключается в том, чтобы обслужить всех клиентов на закрепленной за ними территории. В результате у них остается слишком немного времени на то, чтобы сосредоточиться на каждой отдельной сделке и довести ее до конца. Кроме того, торговым представителям не всегда

удается должным образом спланировать или определить свои перспективы. Поэтому, стараясь стимулировать сделки, которые по своей природе имеют небольшие шансы на успех, они только зря тратят время и средства. К счастью, эти проблемы можно исправить с помощью обучения, наставничества и усердной работы.

Ряд причин связан с реалиями современной корпоративной жизни. Статистические показатели рекордно высокой производительности труда подтверждают уже известные нам факты: менеджеры компаний выполняют все больше и больше работы, привлекая для этого все меньшее число подчиненных. Учитывая тот факт, что для совершения наиболее значительных торговых сделок необходимо участие примерно 10 менеджеров, принимающих решение или влияющих на принятие решения, и при этом каждый из них обременен рядом других насущных задач, совершенно неудивительно, что многие решения, требующие согласованности действий, принимаются медленно или с большими задержками.

В такой ситуации на помощь приходит концепция долларизации. Долларизация действительно способна сократить продолжительность цикла продаж.

Для того чтобы ускорить процесс принятия решения о покупке, необходимо выполнить следующие три требования:

1. *Представить конкурентные преимущества в денежном выражении.* Продавец должен предложить убедительные финансовые аргументы, подкрепленные показателями, представленными в денежном выражении. Это позволит изменить подход, применяемый покупателем при принятии решения. Вместо необходимости принять еще одно решение о покупке клиент видит перед собой возможность заработать, сэкономить или прекратить потерю средств. Представление экономических аргументов, основанных на концепции долларизации, для стимули-

рования принятия решения о покупке может выделить коммерческое предложение среди прочих и представить его в выгодном свете. Вместо того чтобы стать стимулом принятия еще одного рядового решения, аргументы, основанные на концепции долларизации, предупреждают клиента о финансовых результатах принятия или непринятия решения о том, чтобы двигаться дальше.

2. *Создать героя.* Важный этап применения концепции долларизации при общении с любым клиентом заключается в завоевании доверия одного или нескольких представителей со стороны покупателя. Вы должны дать им понять, что ваш подход, основанный на долларизации, представляет собой не очередную уловку продавца, а инструмент, обеспечивающий принятие клиентом обоснованного делового решения. Кроме того, вы должны дать понять представителю клиента, что вся слава достанется именно ему. Если вы обнаружили, что с помощью вашего решения можно сэкономить миллион долларов, сделайте так, чтобы представитель клиента задумался о том признании, которое достанется ему, если он сможет сохранить для казны компании такую сумму. Вам как торговому представителю совсем ни к чему положительная оценка или почетная грамота на стене; вы просто хотите, чтобы клиент сказал «да». Так позвольте же клиенту получить положительную оценку его руководства и сделайте все, что нужно, чтобы это произошло.
3. *Сформировать ощущение крайней необходимости.* Независимо от того, способны ли вы сделать клиента своим партнером или нет, слова, используемые при представлении экономических аргументов, построенных на основе концепции долларизации, нужно выбирать очень тщательно, если вы надеетесь ускорить процесс принятия решения о покупке. В частности, итоги оценки преимуществ товара в де-

нежном выражении можно представить множеством различных способов, однако используемые при этом слова могут оказывать самое различное воздействие на вашего клиента.

Чтобы приблизить данную идею к реальной жизни, полезно задуматься о том, как люди оценивают экстренную медицинскую помощь в сравнении с профилактической медициной. Признавая важность профилактики, мы не считаем ее крайне необходимой, например, откладываем выполнение физических упражнений или прохождение теста на наличие холестерина в крови. Однако в случае травмы или обострения какого-либо заболевания мы осознаем необходимость немедленного медицинского вмешательства и действуем соответственно.

Клиенты, как правило, думают и поступают подобным образом. Они захотят заменить стеклоочиститель скорее тогда, когда идет проливной дождь, нежели когда светит солнце. Например, заявление о том, что клиент «мог бы сэкономить ХХ долларов, вложив средства в товар Y», является интересным для него, однако он рассматривает данную перспективу как нечто удаленное и эфемерное. Точно так же такие словосочетания, как «сокращение затрат» и «повышение валового дохода», представляют собой обещания, которые не позволяют «взять клиента за горло». Однако, если продавец скажет тому же самому клиенту, что он *«больше не будет терять ХХ долларов»*, это неожиданно привлечет его внимание. Подобно пациенту «скорой», клиент внезапно отчетливо осознает, что ему это необходимо.

Правильное словесное построение коммерческого предложения и использование аргументов, основанных на представлении стоимости в денежном выражении, позволяют продвинуться в деле ускорения цикла продаж еще на одну ступень. Если время имеет для вас значение, рекомендуем представлять финансовые аргументы в увязке с фактором времени. Например, если ваше решение стоит

клиенту 100 000 долларов, вы можете заявить о его стоимости следующим образом: «Г-н Клиент, как мы договорились, наличие данной проблемы стоит вашей компании 100 000 долларов в год. Каждая неделя означает потерю 2000 долларов. Если мы будем ждать еще месяц, вы потеряете 8000 долларов. Можно ли что-то предпринять, чтобы прекратить данные убытки прямо сейчас?»

ТИПИЧНЫЕ ПРИМЕРЫ

Приведенные далее типичные примеры показывают, как компании используют концепцию долларизации для управления циклом продаж и сокращения его длительности.

Подшипники Aloft для самолетов

Компания Wayfarer Company* была ведущим поставщиком высококачественных подшипников для промышленных предприятий, автомобильной и аэрокосмической отраслей. Подразделение Wayfarer, занимающееся производцией для аэрокосмической отрасли, разработало новый подшипник под названием Aloft, который должен был заменить традиционные подшипники на крыльях крупных коммерческих реактивных самолетов. Новый подшипник был чрезвычайно устойчив к коррозии, а лабораторные испытания показали, что в сравнении с ним традиционные подшипники практически полностью изжили себя.

Компания предложила цену, в четыре — пять раз превышающую цену на традиционные подшипники, и такая надбавка вызвала сопротивление со стороны лиц, принимающих решения, в авиакомпаниях. Даже если они и верили в технические характеристики нового продукта (а, собственно, так оно и было), более высокая цена заставляла их остановиться и задуматься. Поэтому первая задача Wayfarer сводилась к тому, чтобы показать, что новый подшипник представляет собой выгодное приобретение, даже несмотря на более высокую цену.

Кроме того, Wayfarer стало известно, что конкуренты планируют через несколько месяцев вывести на рынок аналогичную технологию. Быстрое привлечение клиентов имело решающее значение для завоевания доли на рынке и формирования основы успеха в долгосрочной перспективе.

Чтобы преодолеть указанные препятствия, Wayfarer приступила к проведению анализа, основанного на концепции долларизации, который помог бы авиакомпаниям осознать, какое воздействие на затраты может оказать использование коррозиестойких подшипников.

Первоначально стимулом к созданию нового продукта стал преждевременный выход из строя традиционных подшипников. Они изготавливались из стали и, находясь на нижней стороне крыла самолета, были в значительной степени подвержены влиянию атмосферных условий. Каждый раз, когда самолет набирает высоту или снижается, условия окружающей среды изменяются, вызывая конденсацию и подвергая корпус воздействию влаги. Со временем традиционные подшипники ржавели и, если во время текущего ремонта эта проблема не была выявлена, могли примерзнуть, таким образом ограничивая движение закрылка. При обнаружении данной проблемы требовался срочный ремонт, что приводило к задержке и отмене рейсов. (Важно отметить, что пассажиры при этом опасности не подвергались, поскольку для предотвращения подобного риска в системе были предусмотрены достаточные альтернативные возможности.)

Общаясь с инженерами по техническому обслуживанию авиакомпаний и другими специалистами отрасли, менеджеры Wayfarer узнали, что каждый отмененный рейс, как правило, стоит авиакомпании минимум 30 000 долларов (не полученный валовой доход, затраты на оплату труда, выплата компенсации пассажирам, затраты на повторную продажу билетов и т. д.). Кроме того, Wayfarer стало известно, что на ремонт самолета уходит приблизительно 24 часа. Ремонт одного самолета в тече-

ние суток приводит к серьезным нарушениям в работе авиакомпании, связанным с отменой множества рейсов, и к трудностям, вызванным необходимостью связаться со всеми пассажирами, а также к другим проблемам.

Столкнувшись с заинтересованными, однако не принимающими никаких действий клиентами, Wayfarer разработала подробный аналитический инструмент, который позволял клиенту рассчитать влияние указанных и других последствий на затраты (см. рис. 7.1).

В итоговой сводке данного анализа (приведенной на рис. 7.2) была указана сумма необходимых инвестиций (покупная цена плюс затраты на установку), а также общая сумма экономии, которую можно получить в результате перехода с проблемных устаревших подшипников на новые, устойчивые к коррозии. В результате проведения анализа показатель рентабельности инвестиций, как правило, имел очень привлекательное значение, что выгодно отличало проект по переходу на новые подшипники от множества проектов авиакомпаний по ремонту оборудования. Однако краеугольным камнем стратегии Wayfarer по продаже ее продукции стал показатель экономии, получаемой компанией в месяц. Он представлял собой частное общей суммы экономии за весь срок службы подшипника и его прогнозируемого срока службы. В результате, обсуждая условия сделки по данному проекту, специалисты по продажам Wayfarer и топ-менеджеры авиакомпании могли руководствоваться простым и понятным утверждением: «Каждый месяц промедления стоит более 120 тысяч долларов! Каждый день работы без новых подшипников обходится в 4 тысячи долларов!»

В результате авиакомпании ощутили крайнюю необходимость в реализации проектов Aloft, а продолжительность цикла продаж была значительно сокращена.

Количество случаев, в которых замена подшипников не требуется благодаря использованию Aloft	
Частота незапланированной замены подшипников (на один самолет в год)	0,2
× количество самолетов	90
= всего замен подшипников в год	18
× доля случаев, в которых замена не требуется, благодаря использованию Aloft (в %)	85%
= количество случаев, в которых замена подшипников не требуется, в год	15
Затраты в связи с нарушением расписания полетов на одну незапланированную замену	
Общее время выхода самолета из строя (в часах) из-за замены подшипника	24
× средний коэффициент использования самолета	42%
= потеря времени полета (часы)	10
: средняя продолжительность рейса (часы)	3
= количество отмененных рейсов на одну незапланированную замену	3,33
× затраты на отмененный рейс	\$30 000
= затраты на незапланированную замену подшипников	\$100 000
× количество случаев, в которых замена подшипников не требуется, в год	15
= экономия затрат в связи с нарушением расписания полетов, в год	\$1 530 000
Стоимость замены традиционных подшипников	
Рабочее время на замену подшипников в часах	3
× стоимость часа рабочего времени	\$125
= затраты на оплату труда на замену подшипников	\$375
+ затраты на покупку подшипников для одной замены	\$475
= ОБЩИЕ затраты на замену	\$850

● Конкурентные преимущества в денежном выражении ●

× количество случаев, когда замена подшипников не требуется, в год	15
= экономия на замене подшипников	\$13 005
Стоимость ущерба, причиняемого другим комплектующим (например, направляющим устройствам, силовым приводам)	
= ущерб, причиняемый другим комплектующим в результате неисправности подшипников, в год	\$45 000
ОБЩАЯ ЭКОНОМИЯ ЗАТРАТ БЛАГОДАРЯ УМЕНЬШЕНИЮ КОЛИЧЕСТВА СЛУЧАЕВ НЕИСПРАВНОСТИ ПОДШИПНИКОВ	
= затраты на незапланированные замены, в год	\$1 588 005
× срок службы подшипников Aloft (годы)	6
= ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ В ТЕЧЕНИЕ СРОКА СЛУЖБЫ ПОДШИПНИКОВ	\$9 582 030

РИСУНОК 7.1. Подшипники Aloft компании Wayfarer Company: анализ экономии в результате устранения необходимости незапланированных ремонтов.

Сценарий 1: Замена только в аварийных случаях	
Общие затраты на установку подшипников Aloft (в долл.)	621 000
Экономия, получаемая в результате устранения случаев выхода подшипников из строя (в долл.)	9 528 030
Чистая экономия (в долл.)	8 907 030
Рентабельность инвестиций	1434%
Экономия в месяц (в долл.)	123 709

РИСУНОК 7.2. Итоговые данные и инвестиционный анализ по подшипникам Aloft.

Глава 8

РОЛЬ ДОЛЛАРИЗАЦИИ В ЗАЩИТЕ И СОХРАНЕНИИ БИЗНЕСА

На протяжении всей книги, как и в реальной жизни, использование концепции долларизации в сфере продаж и маркетинга в основном рассматривается применительно к ситуациям, в которых продавец выступает в роли нападающей или наступающей стороны. Будь то обоснование цены на новый проект, победа над конкурентами или установление цены на новую продукцию, большинство поставщиков применяют концепцию долларизации для *получения* новых заказов. Однако концепция долларизации способна принести не меньшую пользу для *удержания* и *сохранения* существующей клиентуры.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С НЕДОСТАТОЧНОЙ ЗАЩИЩЕННОСТЬЮ ТОРГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ

Значимость сохранения существующей клиентуры может показаться очевидной. Однако в большинстве случаев продавцы и поставщики затрачивают большую часть своих сил, добиваясь получения новых заказов, в ущерб вниманию, которое они могли бы уделять тому, что уже завоевано. Думаем, менеджерам должно быть известно, что привлечение новых клиентов стоит намного дороже, чем сохранение имеющихся, но, несмотря на это, они принимают лишь незначительные превентивные меры, направленные на предотвращение потери клиентов. Рассмотрим ряд конкретных рисков, возникающих в том случае, если

существующая клиентура рассматривается как нечто само собой разумеющееся.

Потери в доходах

Если «старый» клиент решит полностью прекратить свои отношения с продавцом или просто откажется от той или иной части торговых операций, это может иметь для продавца значительные последствия. Предположим, перед продавцом стоит цель повышения объема продаж, составляющего 100 000 долларов, на 10%. Чтобы достичь этой цели, он должен заключить новых сделок на сумму 10 000 долларов. Теперь подумаем, каковы последствия потери существующего клиента, приносящего компании 5000 долларов. Данный продавец все равно должен добиться повышения объема продаж до 110 000 долларов, однако теперь исходный объем продаж составляет уже не 100 000, а 95 000 долларов. Теперь продавцу необходимо заключить новых сделок на сумму 15 000 долларов, то есть на 50% больше по сравнению с первоначальной задачей.

Кроме того, когда компания вынуждена восполнять потерю клиентов, ей приходится нести дополнительные затраты, связанные с привлечением нового покупателя: торговые затраты, расходы на проверку кредитоспособности, проведение анализа качества и других процедур «дью дилидженс», затраты на начальном этапе установления отношений и т. п. Этих затрат можно избежать, если торговые операции будут защищены заранее.

Потеря влияния

Даже когда компания отлично обслуживает своих клиентов, существует риск негативных последствий, если постоянно не принимать меры по стимулированию продаж и не усиливать свою экономическую привлекательность для клиента. Напористые клиенты могут воспользоваться этой ситуацией для того, чтобы потребовать уступок уже после достижения первоначальной договоренности. Отделы

закупок часто требуют снижения цен от своих поставщиков на второй, третий и последующие годы действия соглашения о поставках. Поскольку с данными инициативами обычно выступают специалисты по закупкам, которые не способны оценить все преимущества постоянного сотрудничества в целом, продавец вступает в битву за цену, не имея существенных рычагов влияния.

Связанный с этим риск описывает Гарри Беквит в книге *Selling the Invisible*¹. Небольшие ошибки, ежедневно совершаемые компанией, продающей свою продукцию, могут создать дефицит отношений с клиентом. Например, если продавец своевременно не отвечает клиенту на его телефонный звонок, это начинает исподволь формировать недоброжелательное отношение со стороны клиента. Плохую службу может сослужить и формальное письмо отдела расчетов компании-продавца с напоминанием об оплате. Со временем данный дефицит отношений нарастает, а продавец не придает этому большого значения.

Упущенные возможности

Компания, проделывающая большую работу по обслуживанию клиента и обеспечению его своей продукцией, должна стремиться к углублению деловых взаимоотношений с этим покупателем. Компании знают о том, что эффективнее повышать объемы сделок с уже существующим клиентом или продавать ему же дополнительные товары, чем искать нового покупателя. Однако в этом своем стремлении увеличивать продажи или продавать новые товары менеджеры компании-продавца не придают значения развитию отношений с клиентом — фундаменту продаж. Из-за того, что продавец не подчеркивает значимость и успешность взаимоотношений со своим «старым» клиентом, последний может неадекватно воспринимать ценность нового предложения поставщика.

¹ Harry Beckwith, *Selling the Invisible* (New York: Warner Books, 1997): 217–219.

Потеря сотрудников

Ежедневно люди переходят на новую работу, тем не менее продавцы, стараясь защитить свои позиции, часто опираются на отношения с одним-единственным представителем клиента. Если этот человек будет переведен на другую работу, уволен или даже заболит, благополучие продавца неожиданно окажется в опасности. Точно также покупатели часто зависят от отношений с одним-единственным торговым представителем, отвечающим за достаточно большой объем торговых операций, даже несмотря на то, что такой сотрудник может без предупреждения подать заявление об увольнении, тем самым поставив все дела под угрозу.

СТОИМОСТНОЕ ДОСЬЕ КЛИЕНТА

Эффективная стратегия смягчения указанных рисков заключается в упреждающем документальном подтверждении стоимости, получаемой клиентом от текущих торговых операций, и предоставлении ему этой информации. Эффективным средством организации и документального оформления такой информации является стоимостное досье клиента (Customer Value File).

Стоимостное досье клиента — это подробный отчет, представляющий экономическую стоимость и другие выгоды, получаемые клиентом в процессе деловых отношений с поставщиком.

Стоимостное досье клиента являет собой подробное описание всех выгод, услуг и капиталовложений в денежном выражении, которые компания предоставила своему клиенту помимо основного товара или услуги. Большая часть стоимости, передаваемой фирмами своим клиентам, не является очевидной и часто остается непризнанной или недооцененной. Основная цель данного досье — представить клиентам информацию о затратах капитала, осущес-

ствленных от их имени, а также помочь количественно оценить стоимость, создаваемую в результате этих капиталовложений. С профессиональной точки зрения стоимостное досье предоставляет клиенту *подробное экономическое обоснование для ведения бизнеса с поставщиком*. Оно обеспечивает партнерские отношения с клиентом и подтверждает правильность первоначального решения клиента закупать товар именно у этого поставщика.

Производным, однако порой не менее важным достоинством стоимостного досье клиента является то, что оно воодушевляет сотрудников продавца. Документальное оформление всех действий, которые предпринимаются на благо клиентов, помогает сотрудникам оценить свою роль с более выгодных позиций. Оно вызывает гордость и внушает уверенность, являясь иллюстрацией того, что все рутинные действия приводят к чрезвычайно ценной экономической прибыли.

Есть и другие важные причины для ведения стоимостного досье. Различные подразделения организации-клиента могут узнать из ее досье о деятельности своей компании по другим направлениям. Например, отдел закупок клиента узнает о том, как строятся отношения между поставщиком и подразделением разработок и проектирования; оно, в свою очередь, получает информацию об обеспечении производства поставщиком, а производственный отдел узнает, как обстоят дела какого-то другого отдела компании с поставщиком. Без стоимостного досье клиента достижения поставщика могут быть оценены по достоинству только узким кругом лиц и не окажут никакого влияния на организацию-клиента в целом. Досье клиента защищает поставщика от узко сфокусированной атаки со стороны любого из функциональных подразделений клиента. Кроме того, оно создает благоприятные условия для поиска дополнительных возможностей развития деловых отношений.

Стоимостное досье клиента помогает продавцу удерживать устойчивые позиции и документально подтверж-

дает историю деловых отношений с клиентом. Кроме того, оно позволяет топ-менеджерам клиента оценить вклад продавца в их компанию в целом и может послужить отличной темой стратегических совещаний представителей высшего руководства клиента и продавца. Досье клиента может сослужить хорошую службу компаниям, стремящимся к реализации долгосрочных стратегических программ со своими приоритетными клиентами, продемонстрировав глубину отношений, уже существующих между ними.

Часто представители компаний заявляют: «Если бы нам удалось организовать встречу с вице-президентом, мы бы действительно сдвинули этот проект с мертвой точки». Стоимостное досье клиента — это инструмент, позволяющий организовать такую встречу.

Положительное мнение высшего руководства о сотрудничестве с поставщиком также способствует большему признанию сотрудников клиента, занимающих более скромные посты, внутри своих организаций. Если их оценили за то, что они работают с активными поставщиками, создающими стоимость, они с большей готовностью включатся в работу с этими поставщиками в будущем.

Стоимостное досье клиента имеет очень большое значение для преодоления проблемы утраты контактов в связи с текучестью кадров в организации и покупателя, и продавца. Компании сталкиваются с этой проблемой практически ежедневно. Контактное лицо в организации клиента, с самого начала отвечающее за отношения с данным поставщиком, реально оценивает стоимость и поддержку, предоставляемую поставщиком. Но неожиданно этого сотрудника переводят в другое подразделение компании, или он находит себе другую работу либо получает повышение. Сотрудник, пришедший на его место, обладает очень ограниченной информацией о существующих отношениях с поставщиком или не имеет ее вовсе (за исключением цен, объемов и других данных, которые, как правило, отражены в документах). Новый сотрудник мо-

жет даже привести за собой устойчивые отношения с конкурентом продавца. Позиция силы продавца внезапно ставится под угрозу, поскольку он сделал слишком большую ставку на отношения с первым контактным лицом.

Некоторые умудренные опытом организации, осуществляющие закупки, создают такой прецедент намеренно. Они переводят специалистов по закупкам с одного поставщика на другого, чтобы любая накопленная репутация поставщика не служила препятствием для выдвижения новых настойчивых требований об уступках.

Аналогичные проблемы возникают и тогда, когда смена кадров происходит в организации продавца. Торгового представителя, успешно справляющегося со своими обязанностями, переводят на руководящую должность. Для клиента новый торговый представитель является абсолютно новым лицом, не обладающим влиянием, которое имел его предшественник.

Во всех подобных ситуациях тщательно составленное стоимостное досье клиента, объективно представляющее факты, поможет преодолеть последствия смены персонала. Хотя личные отношения важны, досье напоминает всем о том, что деловые отношения превыше всего. А устойчивые, документально подтвержденные деловые отношения помогут продавцу успешно пережить период перемен.

Продавцам следует формировать стоимостное досье клиента по каждому крупному клиенту и официально представлять его один или два раза в год. Если у компании есть клиент, которого она ни в коем случае не хочет потерять, стоимостное досье должно стать обязательным элементом управления торговыми операциями продавца.

Данный документ является мощным инструментом продаж, который *выгодно отличает продавца от конкурентов*. Это отличие поможет клиенту осознать риски, связанные с переходом к другому поставщику.

Стоимостное досье клиента эффективно во всех случаях, независимо от размера торговых операций. Мнение о том, что досье эффективно только при работе с крупными

клиентами, ошибочно. Хотя показатели по крупным клиентам часто выше, на самом деле именно более мелкие компании с ограниченными средствами выражают наибольшую признательность за подробный отчет, представляющий суммы полученных и сэкономленных средств.

При рассмотрении вопроса о том, как использовать стоимостное досье клиента при организации продаж, продавцу следует помнить, что наиболее действенно его применение в качестве упреждающей меры, а не как последнее средство спасения от наступающего кризиса. Чаще всего компании приступают к активной разработке стоимостного досье только при столкновении с требованиями о снижении цены, возникновении угрозы потерять сделку или при совершении крупной ошибки. Досье может оказаться полезным и в таких ситуациях, хотя при этом клиент игнорирует риски, связанные со стоимостью, в связи с неблагоприятными обстоятельствами. Если же стоимостное досье клиента будет разработано и представлено, пока еще гром не грянул, восприимчивость клиента и шансы на конечный успех значительно возрастут.

ПРИМЕРЫ

В примерах, приведенных ниже, показано, как можно использовать стоимостное досье клиента для защиты и укрепления важных деловых связей.

Пример 1

Перед ведущим поставщиком конструктивных комплектующих для автомобильной отрасли встала сложная задача. Напористый новый глава подразделения по закупкам в компании, являющейся крупнейшим клиентом поставщика, поставил его перед выбором: либо поставщик удовлетворит требования о снижении цен, либо все поставляемые на тот момент детали будут закупаться у других поставщиков. Объем продаж компании этому клиенту превышал 100 миллионов долларов в год, поэтому сни-

жение цены даже всего на несколько пунктов означало миллионные потери.

В ответ на это компания подготовила подробный отчет, который содержал описание стоимости, создаваемой для клиента, инвестиций, осуществляемых для его поддержки, а также выразительно обрисовывал риски, с которыми столкнется клиент, если важнейшие детали для двигателя, рулевого управления или коробки передач будут закупаться у более мелкого поставщика.

Ведущий поставщик сформировал многопрофильную команду специалистов для создания стоимостного досье этого клиента, в которую вошли даже уже ушедшие на пенсию специалисты, поскольку они могли вспомнить множество привилегий и льгот, предложенных компанией клиенту за 50 лет сотрудничества.

Результат оказался впечатляющим. В отчете были подробно расписаны инвестиции в разработку и проектирование, обучение и средства производства на многие миллионы долларов, которые были вложены специально для обеспечения торговых отношений с этим клиентом. Кроме того, в отчете было показано, что благодаря вложениям поставщика клиент ежегодно экономил более 100 миллионов долларов. Общий экономический эффект, полученный умножением суммы экономии на продолжительность соответствующих проектов, составил более 1 миллиарда долларов.

Помимо этого, отчет содержал предупреждение для высшего руководства клиента о тех рисках, с которыми могла столкнуться их компания, сменив поставщика. За время сотрудничества поставщик продал клиенту более 1 миллиарда деталей, качество которых по отрасли было наилучшим. Графики поставок по этим деталям соблюдались на 99,4%. Такие впечатляющие факты значили только одно: любой конкурент, о работе с которым помышляет клиент, может быть только хуже, но никак не лучше.

Кроме того, компания включила в свой анализ и другие, более творческие, элементы. Она составила 50-летнюю ис-

торию знаковых событий, демонстрирующую, например, сколько раз в прошлом она помогала клиенту проводить спонтанные забастовки. Поставщик также сообщал о специальной программе стимулирования, в рамках которой каждому своему сотруднику, купившему новый автомобиль, произведенный клиентом, выплачивалась сумма в 1000 долларов. В результате реализации данной программы у клиента было приобретено около 700 новых автомобилей, что принесло ему миллионы долларов дохода и прибыли.

Со стратегической точки зрения поставщик использовал данную презентацию не только в качестве защиты от требования о снижении цен, но также как платформу для обсуждения новых программ по поставкам комплектующих для двигателя и коробки передач. В конечном итоге стороны пошли на разумные взаимные уступки, при этом поставщик добился обязательств клиента о заключении новых сделок, а клиент — готовности обеих сторон искать новые пути экономии средств.

Пример 2

Поставщик конструктивных комплектующих продавал большую часть своей продукции через крупные национальные сети распределения. Со временем эти сети перестали быть эксклюзивными. Это означало, что по большинству категорий товаров закупалось множество различных брендов. Руководство дистрибьютора оказывало влияние на выбор брендов, принимая решения о том, какой объем товара каждой марки иметь в запасе в каждый конкретный момент времени; продавцы и торговые представители дистрибьютора имели право во многих случаях по своему усмотрению решать, какой бренд рекомендовать покупателям.

Это вынудило поставщика комплектующих бороться за долю своей продукции, реализуемой дистрибьютором. Производитель оказывал значительную поддержку дистрибьютору, включая помощь по проведению наладки, управлению запасами, программы стимулирования сбыта и т. д.

Хотя руководство дистрибьютора ценило поставщика, его беспокоил тот факт, что, несмотря на свои вложения, он не занимает законную долю в дистрибуции. Проблема усугублялась еще и тем, что организация дистрибьютора включала около 100 филиалов, расположенных по всей стране. Территориальный разброс приводил к ограничению обратной связи, обеспечивающей получение информации основными лицами, принимающими решения.

Команда специалистов по продажам, отвечающая за данный проект, приняла решение подготовить стоимостное досье своего дистрибьютора, которое можно было бы периодически представлять корпоративному руководству дистрибьютора, а также руководителям местных филиалов. Цель данной работы заключалась в том, чтобы представить клиенту информацию о передаваемой стоимости, подкрепить ее значимость, а также добиться готовности к участию в будущих инициативах, что должно было привести к повышению доли поставщика в продажах дистрибьютора.

Задача по сбору данных оказалась сложной, поскольку предприятия дистрибьютора обслуживались несколькими десятками торговых представителей и специалистов по сбыту поставщика. Команда поняла, что сбор данных только для данного случая не даст желаемых результатов, поэтому была сформирована инфраструктура по сбору и хранению необходимой информации на постоянной основе.

Краеугольным камнем новой инфраструктуры стал инструмент, встроенный в систему управления связями с существующими клиентами компании. Каждый раз, когда кто-то из команды поставщика посещал клиента по вопросу продаж или технической поддержки либо предпринимал другие действия, направленные на оказание помощи дистрибьютору, он должен был представить отчет с подробным описанием действий и их ожидаемых последствий для дистрибьютора. После того как система была запущена и проработала несколько месяцев, поставщик объединил все данные и представил дистрибьютору очень подробный отчет.

В отчете указывалось, сколько раз поставщик помогал дистрибьютору, оказывая поддержку конечному потребителю, а также количество затраченных человеко-часов, характер работы и последствия решения тех или иных проблем, представленные в увязке с их прогнозируемым влиянием на объем продаж дистрибьютора конечному потребителю. Например, если поставщик направлял своего специалиста по сбыту для решения какой-либо технической проблемы, возникшей у конечного потребителя, и в результате дистрибьютор получал 5000 долларов в год от продажи запасных частей для замены вышедших из строя, то сумма такого дохода включалась в отчет.

Подобная информация о самых разнообразных мероприятиях накапливалась в течение года или полугода и затем представлялась в отчете о сотрудничестве. Поставщик комплектующих включал в отчеты данные по обеспеченной дистрибьютору экономии на запасах, по направленным на поддержку дистрибьютора инвестициям в информационные технологии, по проведенному обучению персонала дистрибьютора, а также информацию о прочих значимых элементах сотрудничества. Представлялся отчет не как аргумент в защиту уже выполненной работы, а как обоснование перспектив развития более тесного сотрудничества.

Примечание. Более подробно о составлении стоимостного досье клиента рассказано в главе 23.

Глава 9

КАК РАЗВЕЯТЬ СОМНЕНИЯ ПРОДАВЦА

Одной из сложнейших задач любого менеджера является поддержание энтузиазма и уверенности сотрудников в своих способностях успешно выполнять возложенные на них обязанности. В организациях, занимающихся торговлей, это сделать сложнее всего. В отличие от финансистов, производственников, юристов и других сотрудников организации, тем, кто зарабатывает на жизнь продажами, ежедневно приходится сталкиваться с отказом. Подобно бэттеру в бейсбольной команде, для которого одолеть соперника хотя бы в одной из трех попыток является большим достижением, профессиональный продавец также должен воспринимать неудачу и отказ как обычное явление и ежедневно стараться «добраться до базы».

Одна из причин возможной неуверенности торговых представителей в своих силах связана с тем, что часто они работают изолированно от других. В отличие от работников офиса, которые весь день могут наслаждаться обществом своих дружелюбных коллег, продавцы работают за его пределами: посещают клиентов, борются с упрямыми конкурентами и исправляют последствия ошибок, совершенных компанией. Если учесть столкновения продавца с отказом со стороны клиентов, регулярными возражениями по поводу цен, а иногда со скептическим отношением к качеству товара или услуги, неудивительно, что его душу то и дело терзают сомнения.

Одним из побочных эффектов подхода к рыночным отношениям, основанного на долларизации, является спо-

способность восстановить и оградить уверенность торгового представителя от сомнений: продавец, который когда-то решил, что «да, вероятно, цена действительно *слишком* высокая», благодаря долларизации осознаёт истинную стоимость товара для клиента; а продавец, который был вынужден улаживать последствия какой-либо оплошности при поставках или другой проблемы, сможет взглянуть на эту ошибку просто как на не более чем разовый всплеск в рамках в целом позитивных деловых отношений.

Помогая компаниям понять, сформулировать и продать стоимость, которую они создают, мы постоянно замечаем удивительное осознание происходящего их сотрудниками. Торговых представителей и других сотрудников организации, ежедневно общающихся с клиентами, изматывают постоянные стычки, в которых они принимают участие. Иногда простого анализа стоимости, которую создает организация, достаточно для того, чтобы команда специалистов, занимающихся взаимодействием с клиентами, обрела новые силы и второе дыхание.

Недавно мы работали с компанией, продающей лакокрасочные покрытия для автомобильной промышленности. Годами напористые покупатели требовали все большего и большего увеличения объема услуг, предоставляемых данной компанией, и при этом на каждом шагу добились снижения цен. И без того тяжелое положение ухудшалось тем, что производители автомобилей, кроме всего прочего, возлагали ответственность за каждую проблему, связанную с покрытием, на поставщика. Независимо от того, была причина проблемы напрямую связана с поставщиком или нет (часто он был не виноват), на него ложились все тяготы по выяснению истинной причины и устранению проблемы.

Понятно, что сотрудники отдела продаж и обслуживания, отвечающие за работу с этими клиентами, были слегка подавлены. Они напрягались до предела, выполняли работу для клиентов на совесть, но все равно им доставалось каждый раз, когда дело доходило до переговоров по тому

или иному контракту. Придя на семинар по концепции долларизации, эти сотрудники поначалу представляли собой группу измученных, пессимистично настроенных людей. Однако через два часа занятий, в течение которых они подробно рассказывали обо всех многочисленных элементах стоимости, передаваемой клиентам, группа выглядела уже так, будто бы только что побывала на собрании «деятелей духовного возрождения». Результаты были поразительными. Мало того, что список действий, предпринимаемых в пользу клиентов без всякого непосредственного вознаграждения, содержал более 100 пунктов, — на собраниях рассказывалось бесчисленное множество историй о героических подвигах по спасению клиентов от угрожавших им опасностей. Каждый раз после этих занятий специалисты по продажам и обслуживанию уходили воодушевленными и гордыми. В некоторых случаях они негодовали, вспоминая, как позволяли эксплуатировать себя.

Такие занятия позволяли восстановить целеустремленность участников каждой группы. Они гордились своим вкладом в общее дело и жаждали признания. Простое признание их заслуг придавало им смелости и становилось источником сил для встречи лицом к лицу с будущими требованиями клиентов.

СНИМАЯ СОМНЕНИЯ, УСТРАНЯЕМ ВОЗМОЖНОСТЬ ОПРАВДАНИЙ

Один из аспектов долларизации, который нравится менеджерам, но не нравится торговым представителям, заключается в том, что она ликвидирует возможность стандартного оправдания за несостоявшуюся сделку. Продажи — сложная профессия, и торговые представители часто оправдывают отдельные неудачи, ссылаясь на не зависящие от них обстоятельства. Одна из задач менеджера — устранить эти препятствия на пути к успешным продажам, чтобы торговые представители могли сосредоточить свое внимание на победе, а не на оправданиях за поражения.

Классическим примером здесь является отчетность. Торговые представители любят на нее жаловаться. Они говорят, что от них требуют такого количества отчетов, что у них не остается времени на то, чтобы продавать. Однако, если неожиданно освободить торгового представителя от обязанности готовить отчеты, он, как правило, более производительным не становится.

Подобным же образом торговые представители часто оправдывают несостоявшиеся сделки высокими ценами компании. Объясняют они это следующим образом: «Если бы наши цены были на 10% ниже, мы бы смогли заключить эту сделку». Вооруженные инструментами и навыками представления конкурентных преимуществ предлагаемого товара или услуги в денежном выражении, торговые представители теряют еще одну удобную отговорку. Если неудачи в борьбе за цены продолжаются, несмотря на признанное стоимостное преимущество, слабая активность торгового представителя становится очевидной, так же как и в случае преодоления проблемы с отчетностью.

Мы отнюдь не пытаемся навести критику на торговых представителей. Каждый день мы находимся плечом к плечу рядом с теми, кто зарабатывает себе на жизнь продажами, и по достоинству оцениваем те сложности, которые им приходится преодолевать. Однако продавцам, которые хотят добиться успеха, следует избегать общепринятых оправданий (отчетность, слишком высокие цены) и эффективно использовать все имеющиеся в их распоряжении средства.

Глава 10

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ДОЛЛАРИЗАЦИИ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНИМАНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО КЛИЕНТА

Рассмотрение концепции долларизации в данном разделе в основном посвящено ее применению для активных продаж товара или услуги клиенту. Однако до того, как продажа состоится, необходимо назначить встречу выбранному вами лицу, принимающему решение. Независимо от того, пытаетесь ли вы завязать отношения с новым представителем существующего клиента или хотите познакомиться с совершенно новым для вас клиентом, концепция долларизации поможет вам оказаться замеченным.

Лица, принимающие решения, к которым вы планируете обратиться, как правило, люди занятые, и большинство из них старается уберечь себя от атаки со стороны торговых представителей. Чтобы прорваться, вы должны спланировать и осуществить наступление, в результате которого будет представлен аргумент, основанный на концепции долларизации, достаточно убедительный для того, чтобы потенциальный покупатель обратил внимание на ваше предложение.

В большинстве случаев, если вы будете действовать примерно так, как описано ниже, это значительно увеличит ваши шансы на получение доступа к клиенту, встречи с которым добиться сложно.

1. *Направьте лицу, принимающему решения, короткое письмо на одну страницу, прежде чем звонить и*

договариваться о встрече. Письмо должно быть выразительным, представлять факты по существу дела и содержать указание на стоимость, представленную в денежном выражении, которую, по вашему мнению, вы можете предложить потенциальному покупателю (см. рис. 10.1). Данная оценка основывается на проведенной вами подготовительной работе и вашем опыте продаж аналогичным компаниям.

<p>Уважаемый г-н Потенциальный покупатель!</p> <p>Джон Джонс из AceBank сообщил нам о том, что Вас может заинтересовать, каким образом продукт MMK Systems помог его компании сэкономить более 500 000 долларов на затратах на сетевую поддержку. По нашим предварительным оценкам Вашей фирмы, Вы можете ожидать такой же экономии.</p> <p>Мне потребуется менее 20 минут, чтобы продемонстрировать, как работает предлагаемое решение. Я понимаю, насколько Вы заняты, поэтому позвоню на следующей неделе, чтобы договориться, в какое время Вам будет удобней ознакомиться с нашим предложением.</p> <p>Благодарим за Ваше участие. С уважением, Торговый представитель</p> <p>P.S. Помимо экономии на затратах на сетевую поддержку, с помощью нашего решения Вы сможете добиться повышения производительности пользователей. Мы также поможем Вам в этом убедиться.</p>	<p>— Всегда, когда это возможно, ссылайтесь на третьих лиц.</p> <p>— Указывайте свою оценку предложения в денежном выражении в начале письма.</p> <p>— Кратко сообщите, какие действия вы предлагаете предпринять.</p> <p>— Внимание! Не поддавайтесь искушению описать свое предложение во всех подробностях.</p> <p>— Всегда используйте постскриптум. Он дает хорошую возможность указать на дополнительную выгоду.</p>
---	--

РИСУНОК 10.1. Пример письма о назначении встречи.

2. *Вслед за письмом всегда должен последовать своевременный телефонный звонок.* Многие клиенты говорят о том, что после получения письма продавцы часто не перезванивают. Это широко распространенная ошибка. Одна из причин, почему торговые представители не предпринимают последующих действий, связана с тем, что они боятся получить отказ. Они надеются, что клиент, получив письмо, сам позвонит им, если предложение его заинтересует. Такой подход означает лишь принятие желаемого за действительное. Цель телефонного звонка — задать предварительные вопросы, дополнительно разъяснить представляемые вами аргументы, основанные на концепции долларизации, ответить на вопросы потенциального клиента и добиться личной встречи.
3. *Телефонный разговор следует подготовить и отрепетировать.* Набросайте письменный план или заметки, напоминающие вам о том, что именно вы намереваетесь сказать потенциальному клиенту. Ваши слова должны быть искренними, их следует тщательно продумать и предварительно отрепетировать.

Разговор по телефону должен соответствовать контексту вашего письма. Вести его следует в таком же открытом, деловом и сориентированном на предлагаемые выгоды стиле, в котором составлено письмо.

Пример телефонного звонка

Г-н Потенциальный покупатель, меня зовут Джон Торговый Представитель. Я звоню вам, как и обещал в своем письме от 10 апреля. Как было сказано в письме, продукт MMK Systems помог AceBank сэкономить полмиллиона долларов на затратах на сетевую поддержку, и мы уверены, что сможем сделать то же самое и для вашей фирмы. Вы сможете оценить наш основной подход менее чем за

20 минут. Не могли бы вы уделить мне 15 или 20 минут, чтобы обсудить данную идею возможной экономии?

В этот момент клиент может еще не согласиться на встречу, однако он уже будет достаточно заинтригован для того, чтобы начать задавать вопросы. Перспектива сэкономить полмиллиона долларов требует, как минимум, проведения некоторой предварительной процедуры «дью дилидженс». Проигнорировать такое предложение было бы со стороны менеджера проявлением профессиональной некомпетентности. Естественно, коммерческое предложение, построенное на концепции долларизации, которое вы представляете в письме и при разговоре по телефону, должно быть реалистичным и внушающим доверие. Если клиент почувствует, что это лишь трюк, направленный на то, чтобы привлечь его внимание, письмо будет выброшено, а телефонный звонок останется без ответа. Поэтому, составляя подобные сообщения, следует проявлять большую осторожность.

Примечание о сообщении на автоответчике. Часто, пытаясь связаться с клиентом, торговому представителю приходится оставлять сообщение на автоответчике, если не удалось пообщаться непосредственно с целевым абонентом. Это требует тщательной разработки убедительной причины, которая заставит клиента ответить на ваш звонок.

Не откладывайте формулировку своего сообщения до того момента, когда вы уже услышали в трубке сигнал автоответчика.

После того как телефонный разговор перешел к стадии взаимных вопросов и ответов, у хорошо подготовленного торгового представителя не должно быть проблем с тем, чтобы договориться о личной встрече.

Упражнение «долларизация в лифте»

Существует широко распространенное упражнение для специалистов по продажам, заключающееся в том, что торговые представители в сжатой форме выражают свои аргументы в виде четкого сообщения, которое при первой необходимости можно донести до потенциального клиента, неожиданно повстречавшись с ним где-нибудь (например, в лифте).

Так же как и в случае с письмами и телефонными звонками, о которых говорилось в данной главе, эффективные аргументы «для лифта» должны быть представлены в денежном выражении, а цель сообщения — сводиться просто к назначению следующей встречи, а не являться попыткой продать товар на месте. Даже если по всем показателям не имеется точных данных, торговый представитель должен иметь в запасе ряд внушающих доверие ссылок на порядок финансовой выгоды, которую потенциальный покупатель может ожидать от сделки.

Например, продавец может сказать следующее:

«Доброе утро, г-жа Джонс. Наша компания специализируется на изыскании способов сокращения производственных затрат компаний, подобных вашей, путем творческого применения наших специальных знаний в области тепловой техники. Как правило, нам удается найти решения, позволяющие сократить затраты на охлаждение на 30% и более, что сразу позволяет сэкономить несколько сотен тысяч долларов. Вас могли бы заинтересовать усовершенствования такого рода?»

ПРЕОДОЛЕНИЕ «ЭЛЕКТРОННЫХ БАРЬЕРОВ»

Современный деловой человек защищен от несанкционированного вмешательства в свою жизнь все в большей степени развивающимися барьерами в виде голосовой, электронной почты и эффективных помощников. Такая изоляция заставляет торговых представителей раболепство-

вать, стараясь добиться встречи с новыми потенциальными клиентами. Однако относиться к этим препятствиям, несмотря на связанные с ними разочарования, следует как к возможностям. Мы постоянно выслушиваем жалобы торговых представителей следующего содержания: «Если бы мне только удалось добиться полного внимания потенциального клиента всего на несколько минут, уверен, что мое предложение заинтересовало бы его». Если вам не представилось шанса увидеться с клиентом хотя бы в лифте, голосовая почта, вероятно, является наилучшей возможностью представить ему свое послание.

Естественно, сообщение, которое вы оставляете на голосовой почте, должно быть убедительным, четко и ясно изложенным. Поэтому точно так же, как вы садитесь и тщательно составляете письма, вы должны сесть и сформулировать свое сообщение для голосовой почты до того, как начнете набирать номер телефона. Вам также потребуется спланировать и отрепетировать то, что вы собираетесь сказать в случае, если потенциальный покупатель вдруг ответит на ваш звонок лично.

ПРИМЕНЕНИЕ ОРИГИНАЛЬНОГО ПОДХОДА

Некоторые более сложные ситуации требуют использования сил «тяжелой артиллерии». В частности, когда число потенциальных клиентов ограничено, а предполагаемая стоимость сделки с каждым из них значительна, для проведения предварительных изысканий имеет смысл привлечь дополнительные ресурсы. Творческий подход в данном случае также может пойти на пользу. Рассмотрим следующий пример.

Great Northern Energy*, крупная компания по производству электроэнергии для общего пользования, расположенная на Среднем Западе, разработала уникальную технологию управления сбором просроченных платежей и воздействия на клиентов, уклоняющихся от оплаты коммунальных услуг. Компания добилась настолько высокой

эффективности, что было открыто специальное подразделение, предоставляющее услуги по сбору платежей другим коммунальным предприятиям. Поначалу все попытки привлечь клиентов встречали упорное сопротивление, связанное главным образом с одной проблемой, которая заключалась в том, что компания предлагала услуги по сбору платежей руководителям отделов погашения задолженностей клиентов коммунальных предприятий как «услуги сторонней организации». Поскольку объем основных полномочий руководителей таких отделов на этих предприятиях напрямую зависел от числа сотрудников, находящихся в их подчинении, предоставление услуг сторонней организацией непосредственно угрожало ослаблением власти данных должностных лиц.

Потратив несколько месяцев на попытки преодолеть данное препятствие, Great Northern изменила стратегию. Был проведен анализ выгод, получаемых клиентами, и подготовлены аргументы, построенные на концепции долларизации, которые демонстрировали значительные финансовые выгоды для крупных коммунальных предприятий. Результаты предварительного анализа, проведенного Great Northern, свидетельствовали о том, что предлагаемые ею услуги способны обеспечить повышение прибыли типичного крупного коммунального предприятия в размере нескольких центов на каждую акцию. Вооружившись этими данными, Great Northern решила обратиться к финансовым директорам коммунальных предприятий.

Понимая, что финансовые директора, которым Great Northern планировала представить свое предложение, не имеют на этот счет никакой информации, компания приняла стремительное наступление в области маркетинга и рекламы, направленное на формирование доверия. Кроме того, была разработана уникальная программа, нацеленная на организацию личных встреч с приоритетными потенциальными клиентами.

Проанализировав общие финансовые показатели крупнейших национальных коммунальных предприятий, Great

Northern оставила в своем приоритетном списке только те предприятия, проблемы которых с дебиторской задолженностью превышали средний уровень. Затем, все также основываясь на общих данных, Great Northern провела детальный анализ этих приоритетных коммунальных предприятий, построенный на концепции долларизации.

Признавая, что добиться встречи с финансовыми директорами коммунальных предприятий будет сложно, Great Northern разработала новую стратегию, обеспечивающую решение этой задачи. Президент подразделения Great Northern подготовил тщательно составленное двухминутное личное обращение к финансовому директору каждого потенциального клиента, которое было записано на пленку (см. рис. 10.2).

Здравствуйте, Джон. Меня зовут Том Смит, и я являюсь президентом Great Northern A/R Services, одной из независимых компаний Great Northern Energy. В течение 20 лет Great Northern A/R Services предлагает услуги по увеличению денежных потоков специально для коммунальных предприятий. Основное внимание направлено на сокращение списания задолженностей, ускорение денежных поступлений и уменьшение срока дебиторской задолженности.

Особое внимание Great Northern уделяет своевременному вмешательству в процесс регулирования дебиторской задолженности с целью финансового оздоровления коммунальных предприятий. Great Northern действительно способна обеспечить сокращение числа неоплаченных счетов и связанных с этим случаев списания задолженностей. Основываясь на проведенном нами анализе доходов и списания средств вашей компании, мы уверены, что можем увеличить ее годовую чистую прибыль на несколько миллионов долларов. Каким образом мы собираемся это сделать? Путем применения трех инструментов совершенствования денежных поступлений, не требующего никаких капитальных вложений с вашей стороны. Основой стратегии совершенствования денежных потоков является методика под названием Early Contact, которая обеспечит немедленное получение задолженности. Она заключается в том, что мы обзваниваем клиентов, имеющих задолженность по оплате счетов, прежде, чем ситуация выходит из-под контроля. Методика Early Contact применяется в увязке с работой вашего отдела по обслуживанию клиентов и позволяет вам получить результаты телефонных переговоров с клиентами, не осуществляя для этого никаких

капиталовложений, обучения, найма персонала и не вызывая никаких административных проблем. Следующий инструмент носит название Skip Alert. Это база данных по коммунальным предприятиям, которая позволяет не только выявлять должников, но и определять пользователей коммунальных услуг, с которыми в настоящее время связан наибольший риск, что обеспечивает защиту ваших средств. Наконец, Capture — автоматизированная система выставления прочих счетов, позволяющая своевременно и в полном объеме подготовить счета по всем платежам, не связанным с поставкой электроэнергии. Capture также работает согласованно с действующими в вашей фирме процедурами по контролю за неоплаченными счетами.

Списание средств в связи с неоплатой услуг населением в настоящее время обходится вашему предприятию в 41 000 долларов в день, а каждые 0,05% уменьшения показателя списания средств означают полтора миллиона долларов дополнительной чистой прибыли в год. Следует срочно провести анализ денежных потоков вашей компании, чтобы документально подтвердить точную сумму экономии, которую вы можете получить. Я перезвоню вам на днях. Спасибо за внимание.

РИСУНОК 10.2. Пример звукового послания Great Northern.

Данное послание было записано на кассету. Сотрудники отдела маркетинга Great Northern обзвонили приемные всех финансовых директоров и уточнили, когда они будут на месте в ближайшее время. Магнитофоны с кассетами были разосланы службой курьерской доставки Federal Express и к моменту прибытия финансовых директоров на работу уже стояли на их рабочих столах. В посылку также была вложена записка с просьбой нажать на кнопку «воспроизведение» и прослушать запись. Данная программа позволила Great Northern не только договориться о встречах с финансовыми директорами более чем 60% компаний из приоритетного списка, но и основательно позиционировать себя как опытного консультанта по оптимизации денежных потоков (а не как агентство по сбору платежей для котельных).

Глава 11

КОНЦЕПЦИЯ ДОЛЛАРИЗАЦИИ И ТОРГОВЫЕ ПАРТНЕРЫ

Многие торговые операции зависят от торговых партнеров, выполняющих непосредственные функции по продаже товара конечному потребителю. Роль таких посредников могут выполнять дилеры, дистрибьюторы, брокеры, реселлеры, добавляющие стоимость, агенты и ряд других организаций.

Эффективный поставщик (или принципал) понимает, что его коммерческое предложение должно создавать стоимость для конечного потребителя товара или услуги. Без этого и принципалу, и торговому партнеру будет нечего продавать. Однако многие принципалы упускают из виду то, что они, кроме того, должны создавать стоимость для своих торговых партнеров.

Деятельность торговых партнеров, независимо от их формы, направлена на удовлетворение потребностей собственников и клиентов, а не принципалов. Как правило, торговый партнер представляет нескольких принципалов и должен принимать решение о том, как распределять между ними свои ресурсы и внимание. Основная задача принципала — убедить торгового партнера вкладывать больше средств от его имени. Концепция долларизации представляет собой эффективный инструмент для стимулирования подобного рода изменений в отношении торгового партнера к вашей деятельности.

Слишком часто нам приходится сталкиваться с тем, что принципалы пытаются руководить торговым партнером

несколько тяжеловесными методами. Они воспринимают торгового партнера как само собой разумеющееся явление и устанавливают отношения на основе противостояния, а не взаимной выгоды. Перейдя к обсуждению представленной в денежном выражении стоимости, которую может получить торговый партнер, принципал дает ему понять, что отношение изменилось. Принципал, представляющий конкурентные преимущества в денежном выражении, признает, что его успех зависит от успеха, которого он помогает добиться своему партнеру.

ТИПИЧНЫЕ ПРИМЕРЫ

В приведенных ниже примерах показано, как компании используют концепцию долларизации для мотивации своих торговых партнеров.

Пример 1

Cameron Group* является ведущим поставщиком программ пенсионного обеспечения для малых и средних предприятий. В качестве канала сбыта Cameron пользуется услугами сети независимых финансовых консультантов (известных также под названием брокеров). Вечная проблема Cameron — заставить этих независимых финансовых консультантов сосредоточить внимание на деятельности, с которой они по большей части незнакомы.

Cameron Group хорошо понимает, что всех финансовых консультантов объединяет одна и та же черта: они хотят заработать! Признавая этот факт, группа специалистов Cameron по продажам и маркетингу разработала стратегию продаж, основанную на представлении в денежном выражении стоимости, которую получает финансовый консультант в результате продажи программ пенсионного обеспечения Cameron.

Сначала Cameron собрала и изучила доступные данные по компаниям и результаты отраслевых исследований, чтобы на основе концепции долларизации подготовить

обоснование, демонстрирующее, почему брокеру (финансовому консультанту) следует тратить свое рабочее время на то, чтобы помочь Cameron продать программы пенсионного обеспечения.

Подготовленное компанией обоснование было достаточно убедительным. Каждый второй клиент, найденный брокером для Cameron, становился клиентом компании по программам пенсионного обеспечения (то есть коэффициент успеха для Cameron составлял 50%). Как показано в табл. 11.1, средняя программа пенсионного обеспечения приносила брокеру доход в размере 7000 долларов в течение первого года. Кроме того, результаты исследований свидетельствовали о том, что в среднем каждый доллар прибыли по программе пенсионного обеспечения соответствовал увеличению продаж брокера на 3 доллара. Все это выливалось в следующие цифры: за приход двух клиентов в Cameron брокер за три года получал дополнительный доход в 63 000 долларов. Учитывая исторический коэффициент успеха в 50%, каждый новый клиент обеспечивал Cameron получение 31 500 долларов за три года ($50\% \times \$63\,000$), или 10 500 долларов в течение одного года.

ТАБЛИЦА 11.1. Стоимость посещения клиентами компании Cameron

Стоимость программы пенсионного обеспечения	\$7000
× коэффициент эффективности каждой новой сделки	3
= общий годовой выигрыш для брокера	\$21 000
× исторический коэффициент успеха	50%
= ожидаемый выигрыш от прихода потенциального клиента	\$10 500
× ожидаемый срок эффекта от новой сделки (лет)	3
= общий ожидаемый выигрыш от посещения клиентами Cameron	\$31 500

Специалисты Cameron сформулировали и применили на практике следующий довод:

«Если у нас с вами есть возможность реализовать хорошую программу пенсионного обеспечения, по нашим расчетам, на основе данных за прошлый год и средних показателей по отрасли, имеется 50%-ная вероятность увеличения годового размера ваших комиссионных на 21 000 долларов в течение трех лет или более. Вас могут заинтересовать такие показатели?»

Пример 2

Поставляя запчасти на рынок техобслуживания, Barchester Company* пользовалась услугами отраслевых дистрибьюторов. Независимые дистрибьюторы, занимавшиеся реализацией продукции Barchester, кроме того, продавали ряд других брендов аналогичной продукции. Если дистрибьютору звонил покупатель и спрашивал о возможности приобретения трехдюймового подшипника, дистрибьютор мог выбирать из нескольких вариантов. Поэтому Barchester было очень важно убедить дистрибьюторов в том, что, когда они предлагают продукцию Barchester, это в максимальной степени обеспечивает их интересы.

Многие годы Barchester добивалась этого, направляя своих торговых представителей и специалистов по сбыту на совместные выезды с торговыми представителями дистрибьютора, чтобы помочь им в решении технических проблем клиентов. Это помогало Barchester заинтересовать торговых представителей местных филиалов, которые получали непосредственную выгоду от экспертной поддержки. Однако постепенно все больше и больше решений стало приниматься в главном офисе дистрибьютора. Например, даже если местный представитель дистрибьютора отдавал предпочтение при продажах продукции Barchester, часто он был вынужден продавать продукцию конкурентов, поскольку в главном офисе было принято решение наполнить склады другими брендами.

В конечном итоге Barchester поняла, что ей необходимо обратиться к высшему руководству своих торговых партнеров. Она разработала систему по сбору данных, чтобы всю информацию о деятельности, осуществляемой в десятках филиалов дистрибьютора, можно было объединить в один отчет. Barchester подготовила подробное экономическое резюме, в котором были представлены все произведенные инвестиции, направленные на поддержку деятельности дистрибьютора, а также рассчитала доход, получаемый дистрибьютором от продажи продукции Barchester.

Данная информация периодически представлялась руководству дистрибьютора. Barchester использовала свои презентации для того, чтобы продемонстрировать финансовые преимущества, получаемые дистрибьютором от реализации продукции Barchester. Представление данных о стоимости помогло Barchester защитить существующую долю своей продукции, реализуемой дистрибьютором, и добиться его готовности увеличить объемы снабжения и сбыта.

Пример 3

Еще одна компания, производящая продукцию промышленного назначения, осуществляла активные продажи через дистрибьюторов, действуя под девизом: «Дистрибьютор поможет нам заработать, но сначала мы должны помочь заработать ему». Все сотрудники, занимающиеся продажами и маркетингом, прошли обучение, направленное на фокусирование внимания на инновационных методах, способствующих повышению дохода и сокращению затрат дистрибьютора. Ежегодно в рамках составления бизнес-плана команда специалистов, отвечающих за продажи через крупного дистрибьютора, производила расчет экономической стоимости, передаваемой дистрибьютору. Таблица, приведенная на рис. 11.1, применялась для документального подтверждения экономической деятельности, осуществляемой от имени дистрибьютора.

1. Поставка «прямо к сборке»: сокращение затрат на хранение

- Сокращение запасов _____
- x затраты на хранение запасов, в год _____
- = **экономия на затратах на хранение** _____

2. Экономия от сокращения затрат на совершение торговых операций

- Сокращение количества проводимых торговых операций _____
- x затраты на одну торговую операцию _____
- = **экономия на затратах на совершение торговых операций** _____

3. Своевременная поставка

- Сокращение запасов дистрибьютора благодаря своевременным поставкам _____
- x затраты на хранение запасов, в год _____
- = **выигрыш от своевременных поставок** _____

4. Выигрыш от прямых заказчиков, переданных дистрибьютору

- Объем продаж заказчику, в год _____
- x средняя валовая прибыль _____
- = **выигрыш для дистрибьютора, в год** _____

5. Совместные продажи

- Совместные продажи, относимые к участию Wayfarer _____
- x средняя валовая прибыль _____
- = **выигрыш дистрибьютора, в год** _____

6. Выигрыш от обмена информацией в электронной форме

- Сокращение затрат на размещение заказов _____
- + стоимость автоматического определения номеров деталей конкурентов _____

- = **экономия на размещении заказов** _____
- Сокращение запасов дистрибьютора благодаря эффективности обмена информацией в электронной форме _____
- x затраты на хранение запасов, в год _____
- = выигрыш от своевременных поставок _____
- = **общий выигрыш от обмена информацией в электронной форме** _____

ИНВЕСТИЦИИ В ПОДДЕРЖКУ ДИСТРИБЬЮТОРА

1. Семинары по обучению персонала дистрибьютора

- Число участников _____
- x продолжительность обучения в днях _____
- = обучение в человеко-днях _____
- стоимость одного человеко-дня обучения _____
- = **инвестиции в обучение персонала дистрибьютора** _____

2. Семинары по техническому обслуживанию оборудования дистрибьютора

- Число участников _____
- x продолжительность обучения в днях _____
- = обучение в человеко-днях _____
- **Инвестиции в обучение персонала дистрибьютора** _____
- + результирующий объем совместных продаж _____
- = **общий выигрыш от проведения семинаров по техническому обслуживанию оборудования** _____

3. Услуги по техническому обслуживанию

- Количество человеко-дней на техническое обслуживание _____
- x стоимость 1 человеко-дня технического обслуживания _____

• = инвестиции в техническое обслуживание	_____
• + стоимость рекомендаций/решений по техническому обслуживанию	_____
• + результирующий объем совместных продаж	_____
• = общий выигрыш от технического обслуживания	_____
4. Выигрыш от предоставления бесплатных образцов	
• Рыночная стоимость бесплатных образцов	_____
5. Инвестиции в маркетинг	
• Инвестиции в рекламу для конечных пользователей	_____
• + стоимость бесплатного проведения демонстрации продукции	_____
• + стоимость литературы по продажам/рекламе	_____
• + стоимость участия в совместной почтовой рекламе	_____
• + стоимость включения продукции в каталоги	_____
• = общая сумма инвестиций в маркетинг	_____
ОБЩИЙ ИТОГ	_____

РИСУНОК 11.1. Таблица экономии на затратах и рентабельность инвестиций дистрибьютора.

Глава 12

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ДОЛЛАРИЗАЦИИ ПРИ ПРОДАЖЕ УСЛУГ

Каждую неделю мы отвечаем на телефонные звонки, получаем письма и электронные сообщения от компаний, отмечающих, что в наших публикациях на тему долларизации приводятся примеры только с материальными товарами. Нам говорят, что мы редко упоминаем о том, как можно применить концепцию долларизации к *услугам*. Из-за недостаточного освещения нами этого вопроса те, кто отмечает данную особенность, часто приходят к выводу, что на практике концепцию долларизации невозможно или, по крайней мере, очень сложно применить при продаже услуг.

Ни одно из этих утверждений не соответствует действительности. Мы приводим примеры с материальными товарами (чем грешим и в данной книге) скорее по привычке, а также потому, что такие примеры являются наиболее наглядными. Несмотря на то что продажа услуг связана с решением определенных специфических задач, нет никаких причин, почему нельзя было бы представить конкурентные преимущества услуг в денежном выражении так же, как это делается для товаров.

Поставщики и продавцы, представляющие любые коммерческие предложения — и по товарам, и по услугам, должны всегда помнить о том, что клиенты покупают не товары *или* услуги — они покупают выгоды, получаемые ими в результате использования этих товаров и услуг.

А когда предприятие покупает товары или услуги, в конечном счете оно приобретает стоимость связанных с ними выгод, представленных в денежном выражении.

Например, если компании нужно доставить какой-либо документ, эта задача может быть решена как с помощью курьера (услуга), так и с помощью факсимильного аппарата (товар). Точно так же компания, которой необходимо уничтожить свои документы в целях обеспечения безопасности, может купить шредер (товар) или воспользоваться услугами сторонней организации по уничтожению документов. В обоих примерах компания покупает результат, которого можно достичь различными способами. Именно эти *результаты* и следует представить в денежном выражении.

Так что разница между товаром и услугой в данном случае несущественна. Важнее наличие (или отсутствие) значимых точек расхождения. Точно так же, как сложно представить в денежном выражении конкурентные преимущества одного товара в сравнении с практически идентичными предложениями, имеются определенные трудности и при представлении в денежном выражении стоимости предлагаемой услуги по сравнению с другими, в основном мало чем отличающимися от нее. Разграничение аналогичных предложений при предоставлении услуг действительно может представлять собой более сложную задачу, чем при продаже товаров. Попробуем понять, почему это так.

Например, два приспособления могут отличаться друг от друга всего на 0,0001 дюйма, однако, несмотря на небольшое значение, такое отличие является измеримым, обычным и доказуемым для клиента. В то же время двое опытных юристов могут обладать аналогичными, однако слегка различающимися навыками, однако продемонстрировать это отличие потенциальному клиенту практически невозможно. Чтобы лучше в этом разобраться, полезно рассмотреть фундаментальные различия между товарами и услугами (см. рис. 12.1).

<p>Неосязаемость Услугу невозможно потрогать перед тем, как купить.</p>	<p>Кратковременность пользования Услугу невозможно сохранить для использования в будущем.</p>
<p>Неотделимость Услугу невозможно отделить от ее поставщика.</p>	<p>Изменчивость Качество услуги зависит от того, кто ее предоставляет.</p>

РИСУНОК 12.1. Характеристики, отличающие услуги от товаров.

Интересен тот факт, что некоторые компании сферы услуг обнаружили, что концепцию долларизации можно использовать для изменения эффекта, описанного на рис. 12.1. Вопреки неосязаемой природе предлагаемых ими услуг, препятствующей представлению конкурентных преимуществ в денежном выражении, эти компании применяют долларизацию в качестве стратегии для придания осязаемости своим услугам.

Например, компания ColorTec Automotive Coatings* открыла подразделение, занимающееся предоставлением услуг своим клиентам в автомобильной отрасли. По каждой важнейшей услуге, предлагаемой компанией, команда специалистов ColorTec разработала подробный калькулятор затрат (см. рис. 12.2), в котором указывались все действия, осуществляемые в рамках предоставления услуги, а также связанные с ними затраты. Работая с клиентом с помощью данной экономической модели, наглядный калькулятор реальных, осязаемых затрат выступал при заключении договора в роли полномочного представителя предлагаемой услуги. Данный подход позволил сервисному подразделению ColorTec всего за несколько лет увеличить объем продаж практически с нуля до более 60 миллионов долларов в год.

Аналогичным образом компания Engel Document Services* открыла в начале 90-х годов подразделение, зани-

		Название предприятия:	Acme Auto
Введите данные по вашему предприятию		Дата предложения:	Май 2004 г.
Очистка окрасочной линии – сравнение производственных затрат			
Основные параметры		План	
Введите:	Количество очисток в год		5
Введите:	Количество автомобилей, произведенных в год		250 000
Введите:	Затраты при полной загрузке в час (mra)	\$	54,00
Введите:	Затраты при полной загрузке в час (sko)	\$	57,00
Введите:	Затраты при полной загрузке в час (sal)	\$	60,00
Введите:	Затраты при полной загрузке в час (супервизоры)	\$	67,50
Стоимость материала на очистку окрасочных линий		План	
Введите:	Стоимость материала на одну очистку	\$	–
Введите:	Стоимость промывочной жидкости на одну очистку	\$	–
Введите:	Затраты на растворитель на одну очистку	\$	–
Затраты на оплату труда – очистка окрасочных линий		План	
Введите:	Численность занятых (mra)		4,00
Введите:	Продолжительность работы одного занятого за одну очистку, в часах (mra)		33,00
Введите:	Численность занятых (sko)		2,00
Введите:	Продолжительность работы одного занятого за одну очистку, в часах (sko)		8,00
Введите:	Численность занятых (sal)		1,00
Введите:	Период работы одного занятого за одну очистку, в часах (sal)		4,00
Введите:	Численность занятых (супервизоры)		1,00
Введите:	Период работы одного занятого на одну очистку, в часах (супервизоры)		2,00

РИСУНОК 12.2. Анализ экономической стоимости, проводимый компанией ColorTec.

мающееся предоставлением услуг по обработке почты в крупных корпорациях. Маркетинговая стратегия Engel была инновационным, успешно позиционированным целостным решением проблемы обработки почты силами сторонней организации и обеспечивала существенную финансовую экономию клиентам-корпорациям (в противовес решению проблемы за счет увеличения штата, предложенному начальником почтового отдела корпорации, чья значимость обычно измеряется числом сотрудников в его подчинении). Engel применила инструмент по оценке затрат, который позволял клиенту спрогнозировать потенциальную экономию на затратах, вновь делая реальным то, что обычно представляется нематериальным.

Одна фирма, предоставляющая услуги по программному обеспечению, применяла данный подход при предложении своих услуг 500 наиболее доходным, по рейтингу журнала *Fortune*, компаниям. Применение метода давало такие хорошие результаты, что однажды после знакомства с анализом предложения, основанным на концепции долларизации, потенциальный клиент больше заинтересовался приобретением диагностического калькулятора, чем покупкой программных решений продавца.

Еще один способ придать осязаемость нематериальным услугам заключается в составлении практических примеров успеха и использования их при предложении услуг будущим клиентам. Данные примеры могут выполнять множество различных функций. Они способны показать, как услуга помогла предшествующим клиентам, в том числе представляя стоимость достигнутых ими результатов в денежном выражении. Они помогают сделать предложение сложной или незнакомой услуги «реальным», подкрепляя его примерами из жизни. Они помогают клиенту осознать, как услугу можно применить в его ситуации. Практические примеры следует приводить для того, чтобы подчеркнуть какие-то конкретные возможности. Одна фирма, предоставляющая консультационные услуги в области производства, использовала данный метод в качестве основной стратегии для презентации своих возможностей потенциальным клиентам (см. рис. 12.3).

Поставщики услуг могут получить и другие выгоды от использования концепции долларизации. Во-первых, фокусирование внимания на потенциальной стоимости, представленной в денежном выражении, выделяет компанию из числа других, предлагающих аналогичные услуги. Например, директору информационного отдела, получающему десятки предложений по оказанию услуг от различных фирм, эти предложения могут показаться одинаковыми, поскольку во всех говорится о предоставлении услуг сторонними организациями, более эффективном использовании средств производства, оптимизации доступа к дан-

**Уровень брака в компании клиента снижен на 75%
При производстве шестерен сэкономлен 1 млн долл.**

Исходная ситуация:

Уровень брака готовых шестерен планетарной передачи, производимых клиентом, составлял 26% в связи с отступлением от круглой конфигурации и деформацией.

Решение компании Ringleader:

Ringleader оценила применяемые клиентом материалы и технологии и обнаружила, что основная причина высокого уровня брака кроется в химическом составе стали. В частности, при прошивке сталь подвергалась напряжению, которое вело к деформации во время термообработки. На основе научных знаний о материалах Ringleader рекомендовала использование более качественной марки легированной стали. Сталь предложенной марки обладала улучшенной микроструктурой, меньшим уровнем твердости и более высоким содержанием серы, что обеспечивало необходимые для производства данного изделия характеристики обрабатываемости.

Выгоды для клиента:

- Лучшая обрабатываемость стали, используемой при производстве шестерни, обеспечила сокращение нежелательного напряжения при механической обработке и уменьшение уровня деформации во время термообработки. Это позволило уменьшить уровень брака с 26% до 6% и менее, обеспечив экономию в размере более 1 млн долларов в год.
- Лучшая обрабатываемость стали также обеспечила увеличение продолжительности срока службы используемого клиентом прошивного инструмента на 50%. Каждый прошивной инструмент стоит приблизительно 50 000 долларов.
- Кроме того, улучшение характеристик обрабатываемости устранило необходимость осуществления технического контроля и удаления стружки вручную, что позволило клиенту перевести работника, производившего эту практически не добавляющую стоимости операцию, на другую работу.
- Сокращение уровня деформации позволило клиенту лучше контролировать и соблюдать форму готовых шестерен. В результате сцепление шестерни улучшилось, и она стала создавать меньше шума при эксплуатации.

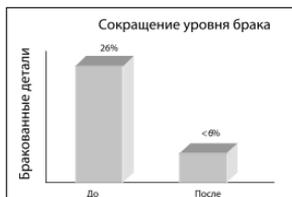


РИСУНОК 12.3. Подход, основанный на практических примерах.

ным и т. д. Но если бы одна из компаний вместо этого предложила возможность «сэкономить 300 000 долларов, сократить время ожидания ответа на звонок в колл-центре на 40% и снизить затраты на материальные средства на 4,2 миллиона долларов за счет консолидации сетевых услуг», велика вероятность, что директор информационного отдела выделит бы такое предложение среди множества других (как это и случилось с одним ведущим поставщиком информационно-технологических решений). Даже не имея строгого расчета стоимости, представленной в денежном выражении, клиент поймет, что ваше внимание сосредоточено на его проблеме, а не на вашем предложении, что само по себе выгодно отличает вас от конкурентов.

Кроме того, фокусирование внимания на представлении конкурентных преимуществ в денежном выражении может приносить косвенные выгоды. Мы обнаружили, что после знакомства с концепцией долларизации поставщики услуг становятся более сориентированными на клиента, особенно в области профессиональных услуг, где тот, кто продает услугу, сам ее и предоставляет (адвокаты, консультанты и т. п.). Как происходит данное изменение, показано на рис. 12.4.

<p>До представления конкурентных преимуществ в денежном выражении</p>	<p>После</p>
<p>Новое предприятие направляет свое внимание на образование, опыт и технологии, используемые при предоставлении услуги.</p>	<p>Новое предприятие направляет свое внимание на проблемы клиента и стоимость, получаемую клиентом в результате решения этих проблем.</p>

РИСУНОК 12.4. До и после представления конкурентных преимуществ в денежном выражении.

РАЗДЕЛ 3

ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И МАРКЕТИНГ

Ценность товара или услуги определяется не тем, что вкладывает в него поставщик, а тем, что получает покупатель и за что он готов платить. Производители обычно считают, что товар обладает стоимостью потому, что его изготовление требует больших усилий и значительных средств. Однако это некомпетентное мнение. Клиенты платят только за то, что полезно и ценно для них. Стоимость заключается только в этом и ни в чем другом.

Питер Друкер

Мы часто невысоко ценим то, что достается нам небольшой ценой; и только дороговизна придает всему ценность.

Томас Пэйн

Глава 13

ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Работы великого специалиста по рекламе Дэвида Огилви полны ценных советов и выводов, которые способны усилить любую программу маркетинговых коммуникаций. В частности, одна из затрагиваемых им тем — намеренное использование в языке маркетинга фактов и цифр — имеет решающее значение для маркетинга в области «бизнес для бизнеса». Применение концепции долларизации — верный способ заставить эти цифры работать еще эффективнее.

Огилви о рекламе

«Избегайте превосходной степени, обобщений и банальностей. Приводите конкретные данные и факты»¹.

«Каждое слово в рекламном тексте имеет значение. Вместо пространных заявлений следует приводить конкретные цифры, шаблонные фразы должны уступить место фактам, а пустые увещания — заманчивым предложениям»².

Что может быть более «заманчивым» для предприятия, чем твердая наличность?

¹ David Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man* (New York: Atheneum, 1963): 108.

² Daniel Gross and the Editorial Staff of *Forbes Magazine*, *Forbes Greatest Business Stories of All Times* (New York: John Wiley & Sons, 1996): 162.

О разработке рекламы, позиционировании и на связанные с этим темы написано огромное множество работ. Мы не будем рассматривать каждый этап данного процесса. (Говоря о рекламе в данной главе, мы имеем в виду все традиционные маркетинговые материалы, включая рекламные объявления, рекламные публикации в прессе, прямую почтовую рассылку и онлайн-поддержку. Для иллюстрации наших наблюдений мы выбрали печатные рекламные материалы, поскольку они в сжатой форме дают наглядное представление о важнейших идеях.)

По нашему опыту, большая часть рекламы в сфере «бизнес для бизнеса» является вторичной. Нам редко встречаются коммуникации, которые эффективно отличают поставщика от конкурентов и в которых приводятся достаточно убедительные доводы, почему следует покупать предлагаемый товар. Встречаясь с новым потенциальным клиентом, мы на первом же этапе стараемся ознакомиться с уже имеющимися публикациями клиента рекламного характера, маркетинговыми планами и веб-сайтом. В девяти случаях из десяти мы сталкиваемся с формулировками, лишенными конкретики. Задача, с которой намного эффективнее могли бы справиться цифры, решается с помощью таких определений, как «больше», «быстрее» и «лучше». Мы просим клиентов попытаться поставить себя на место потенциальных покупателей. Что они могут узнать, увидев подобные прилагательные? Ничего, что могло бы помочь им принять решение.

Хорошая реклама основывается на фундаментальном позиционировании, для которого, естественно, требуется четкое понимание потребностей, социальных установок и других характеристик целевого сегмента рынка. Кроме того, для позиционирования необходимо понимание того, как именно предложение поставщика способно удовлетворить уникальные потребности и пожелания потребителей в этом сегменте. Традиционный алгоритм разработки рекламных предложений показан на рис. 13.1.

По нашему мнению, включение в данный процесс еще одного этапа позволяет создать более четкое и эффективное рекламное послание (см. рис. 13.2).

Торговое предложение, построенное на концепции долларизации, является уникальным в том смысле, что в нем в сжатой форме приводится основной довод, почему оно должно заинтересовать клиента. Однако, в отличие от уникального торгового предложения, предложение, построенное на концепции долларизации, говорит о том, чего может ожидать клиент с точки зрения финансовых выгод. При наличии четкого предложения, построенного на концепции долларизации, поставщику в области «бизнес для бизнеса» становится намного проще решать творческие задачи, связанные с разработкой концепции рекламы, рекламных заголовков и составлением рекламных текстов. Все творческие усилия фокусируются на итоговых показателях клиента, а не на привлекательности предлагаемого товара.

[Сегментация → Позиционирование →
→ Уникальное торговое предложение]

РИСУНОК 13.1. Традиционный алгоритм разработки рекламного предложения.

[Сегментация → Позиционирование →
→ Торговое предложение, построенное на концепции долларизации]

РИСУНОК 13.2. Алгоритм разработки рекламного предложения с использованием концепции долларизации.

ХОРОШО, ПЛОХО, ОЧЕНЬ ПЛОХО

Анализ рекламы в области «бизнес для бизнеса» показывает, что качество существующих рекламных посланий заслуживает самых разных оценок — от «хорошо» до «плохо» и «очень плохо». Время от времени некоторые примеры можно оценить на «очень хорошо», а некоторые — на «отлично».

Очень плохо

В рекламе, относящейся к данной категории, используется игра слов и притянутые за уши сравнения с целью привлечения внимания клиента. Обратимся вновь к Дэвиду Огилви: «Некоторые составители рекламных текстов пишут *мудреные* заголовки, используя игру слов, намеки и прочие неясности. Тем самым они совершают ошибку»¹.

Только в одном недавно вышедшем номере журнала по фармацевтической промышленности можно было найти следующие заголовки и изображения:

- «Делайте ставку на Pharm».
- «Точное исполнение» (что не говорит читателю ни о чем, при этом еще больше сбивает с толку глянцева-я фотография желтого Ferrari).
- «Целый энчилада²» (с фотографией настоящего энчилада. Кстати, реклама была посвящена производителю вакуумных насосов).

Плохо

Реклама в этой категории, как правило, рассказывает о компании и/или товаре либо услуге, но не указывает на выгоды, которые может получить клиент. Часто заголовки одного рекламного объявления можно заменить заголовками другого, и это не отразится на значении рекламы или оказываемом ею воздействии.

¹ Ogilvy, *Confessions*, 107.

² Здесь игра слов: англ. enchilada означает одновременно и блинчик с острой мясной начинкой, и «воротила, шишка, бонза». — Прим. ред.

Примеры:

- «Более высокий уровень».
- «Новый стандарт».
- «Почувствуйте разницу».

Хорошо

Хорошие рекламные объявления указывают на выгоды, получаемые клиентом, и приводят доводы, способные заинтересовать клиента, однако им не хватает по-настоящему убедительной зацепки. Такие рекламные объявления могут быть эффективными, когда клиент активно ищет какое-то решение и вдруг находит его в рекламе.

Отлично

Отличные рекламные объявления незамедлительно позволяют клиенту узнать о том, что есть возможность улучшить состояние его бизнеса. Реклама, оцениваемая на «отлично», является убедительной и представляет новую информацию, которая помогает клиенту. Отличные рекламные объявления не обязательно должны содержать предложения, построенные на концепции долларизации, однако их присутствие, безусловно, повышает шансы на успех.

Нас всегда интересовала категория рекламных объявлений, в заголовках или тексте которых используются слова «стоимость», «добавленная стоимость» или другие производные этих понятий. Такая реклама свидетельствует о том, что поставщик подошел очень близко к сути вопроса. Однако данная мысль в рекламном послании часто раскрыта не до конца либо потому, что поставщик не смог найти и представить действительную стоимость в денежном выражении, либо потому, что он не подобрал подходящее творческое средство для формулировки послания.

Хотя применение концепции долларизации в рекламе и маркетинговых коммуникациях может принимать множество форм, как правило, наилучших результатов можно добиться, воспользовавшись следующими средствами:

- *Положительные отзывы.* Клиент или другой специалист рассказывает о том, какие преимущества, представленные в денежном выражении, предлагает товар или услуга поставщика.
- *Практические примеры.* При описании результатов, представленных в денежном выражении, поставщик ссылается на опыт предыдущих клиентов.
- *Сравнения «лицом к лицу».* Поставщик указывает на преимущества своей продукции, представленные в денежном выражении, в сравнении с продукцией известного конкурента.
- *Данные, подтвержденные испытаниями.* Поставщик представляет данные (полученные другой организацией или им самим), которые демонстрируют преимущества его продукции, представленные в денежном выражении, в сравнении с товарами конкурентов.

Примеры рекламы, построенной на концепции долларизации, приведены на рис. 13.3(а–е).

КОНЦЕПЦИЯ ДОЛЛАРИЗАЦИИ И РЕКЛАМА

Практические примеры

Приведенные ниже примеры показывают, как концепция долларизации эффективно помогает в области позиционирования товаров и маркетинговых коммуникаций.

Пример 1

Sandvik Coromant является ведущим мировым производителем конструктивно сложного карбидного металлорежущего инструмента. Этот инструмент широко используется в автомобилестроении и авиационно-космической промышленности, а также практически в каждой отрасли, где производится формовка стали и других металлов, сверление отверстий, резка болтов и многие другие операции.

The Time For Polycom Video Conferencing Is Now.

With more than 140 manufacturing facilities on five continents, Owens-Illinois provides low-cost, high-quality packaging for many of the world's best-known consumer product companies and brands. Not surprisingly, communication is quite a challenge. That's why Owens-Illinois uses Polycom video conferencing to connect employees, affiliates and customers throughout North America, South America, Asia, Europe and Australia. Only Polycom's communication and collaboration solutions offer integrated video, voice, Web and data capabilities – saving Owens-Illinois \$500,000 a year.

For more information and the Polycom Guide to Conferencing and Collaboration call 1-877-POLYCOM or visit www.polycom.com. Ask about the outstanding new Polycom VSX™ 7000 – video conferencing like you've never seen it. Polycom. We'll help you increase productivity and put a lid on travel costs now.

VideoVoiceDataWeb
POLYCOM *Connect. Any Way You Want.*

©2008 Polycom, Inc. All rights reserved. Polycom and the Polycom logo are registered trademarks and VSX and the Speechification Industrial Design are trademarks of Polycom, Inc. in the U.S. and various countries. All other trademarks are the property of their respective owners.

РИСУНОК 13.3(а). Реклама, построенная на концепции долларизации.

Пришло время
видеоконференции
с Polycom.

Имея более 140 производственных предприятий на пяти континентах, компания Owens-Illinois поставляет недорогую высококачественную упаковку для многих всемирно известных производителей потребительских и марочных товаров. Неудивительно, что компании очень важно организовать эффективную связь. Именно поэтому Owens-Illinois использует видеоконференции Polycom для обеспечения связи между сотрудниками, партнерами и клиентами в Северной и Южной Америке, Азии, Европе и Австралии. Только решения Polycom в области связи и совместной деятельности предлагают комплексное видео-, аудио-, сетевое и информационное оборудование, обеспечивая Owens-Illinois экономию в размере 500 000 долларов в год.

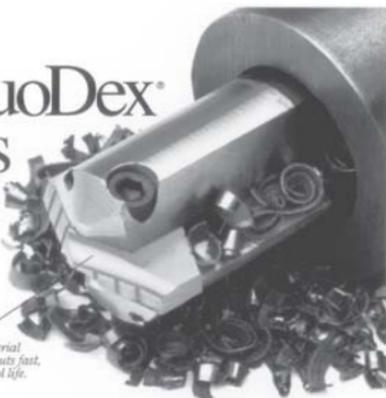
Дополнительную информацию и руководство пользователя по системе Conferencing and Collaboration можно получить по телефону 1-877-POLYCOM или на сайте www.polycom.com. Распросите о новой выдающейся системе для видеоконференций Polycom VSX™ 7000 так, как если бы никогда ее не видели. Polycom. Мы поможем вам повысить производительность и ограничить расходы на поездки.

POLYCOM Каналы связи, о которых вы мечтали.

РИСУНОК 13.3(а). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

Madison DuoDex[®] Spade Drills reduce cost- per-hole up to 50%

*T-15 base material
with TiN coating cuts fast,
provides long tool life.*



Save 60-80% over
twist-drill cost, and eliminate
costly re-sharpening.



*Two cutting edges
let you index
blades at the machine
in under two minutes
without resetting
tool length. And the
low cost inserts
are disposable.*

DuoDex Spade Drills
produce small C-shaped chips
for continuous feeding.

*Manageable DuoDex
chips mean faster feed,
higher speeds.*



*Long, stringy twist drill
chips cause "pocking" that
slows production.*



Drill full diameters in one pass.



*DuoDex
Spade Drills
are self-
centering,
engineered
for one-pass
drilling.*

*Center drilling,
progressive drilling
or "wood-pocking"
are expensive,
less accurate.*

For prices and
new technical information, call
(401) 333-0400.

*Find out how simple it is to lower costs
and increase profits... with Madison DuoDex Spade
Drills. Call today for complete information.*



MADISON
A SANDVIK COMPANY



© Madison
is a Sandvik company
P.O. Box 4307
Providence
Rhode Island
02904

РИСУНОК 13.3(6)

Перовые сверла Madison DuoDex® позволяют почти на 50% сократить затраты на одно отверстие

Материал T-15 обеспечивает высокую скорость резки и увеличивает срок службы инструмента.

Экономит 60–80% затрат на винтовое сверло и позволяет обойтись без дорогостоящей повторной заточки.

Две режущие кромки позволяют установить лезвия быстрее, чем за две минуты, при этом нет необходимости регулировать длину инструмента. Применяются недорогие вставки розового пользования.

Мелкая «С»-образная стружка, образующаяся при сверлении перовыми сверлами DuoDex, обеспечивает продолжительное сверление.

Возможности DuoDex управлять стружкой от сверления позволяют работать быстрее.

Скопление длинных стружек, получаемых при сверлении спиральным сверлом, замедляет производство.

Сверлит отверстия на полный диаметр за один прием.

Перовые сверла DuoDex являются самоцентрирующимися, а их конструкция позволяет высверлить отверстие за один прием.

Центровка сверлением, поступательное сверление или «долбление» стоят дороже и обеспечивают меньшую точность.

Цены и новые технические параметры можно узнать по телефону (401) 333-0400.

Узнайте, как легко сократить затраты и увеличить прибыль с помощью перового сверла Madison DuoDex. Чтобы получить полную информацию, позвоните прямо сегодня.

РИСУНОК 13.3(б). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

How \$15 saves you hundreds.
Introducing the Siemon Pico Protector.

New high-speed secondary line protection that saves valuable communications systems.

\$15⁰⁰

\$600⁻

The advertisement features a close-up of a green printed circuit board (PCB) with various electronic components. A white price tag with '\$15⁰⁰' is placed over a small, white, rectangular Pico Protector device. Another white price tag with '\$600⁻' is placed over a larger section of the PCB, illustrating the value of the protection.

Don't risk losing voice and data communications.

Electrical storms, mishandled AC power lines, static discharge and common voltage fluctuations can ruin expensive communications equipment and your business operations. For \$15 per line, Pico Protector eliminates the risk.

Pico Protector responds in a pico-second, one million times faster than ordinary protection. Solid state technology stops repeated electrical spikes, and voltage surges that get past



Install Pico Protector in seconds on industry standard 66 blocks.

slower gas-tube or carbon devices. Replaceable fuses prevent equipment damage and fire hazard caused by sneak current.  Listed Signal Circuit Protector.

Call toll-free 1-800-237-1371.

For complete technical information, and the name of your Siemon Company distributor, call The Siemon Company today.

THE SIEMON COMPANY

P.O. Box 400, 70 Westbury Park Road
Watertown, Connecticut 06795, (203) 274-2523

Pico Protector is a trademark of The Siemon Company.

РИСУНОК 13.3(В)

Как 15 долларов могут сэкономить несколько сотен.

Установите Siemon Pico Protector™.

Новая защита высокоскоростной вторичной линии, позволяющая обезопасить дорогостоящие системы связи.

Не стоит подвергаться риску потери звуковых сообщений и данных.

Грозы, неправильное обращение с линиями электропередач, статический разряд и обычные колебания напряжения могут нанести вред дорогостоящему коммуникационному оборудованию и вашей хозяйственной деятельности. Pico Protector всего за 15 долларов на одну линию позволяет устранить этот риск.

Скорость реагирования Pico Protector составляет пикосекунду; это в миллион раз быстрее, чем обычная защита. Полупроводни-

ковая система устраняет скачки напряжения в сети, замедляющие работу газоразрядных приборов или устройств с угольными электродами. Сменные плавкие вставки предохраняют оборудование от повреждения и возгорания, вызываемого паразитным током.

Позвоните по номеру 1-800-237-1371. Звонок бесплатный.

Чтобы получить полные технические данные и узнать название дистрибьютора Siemon Company в вашем регионе, позвоните в Siemon Company прямо сегодня.

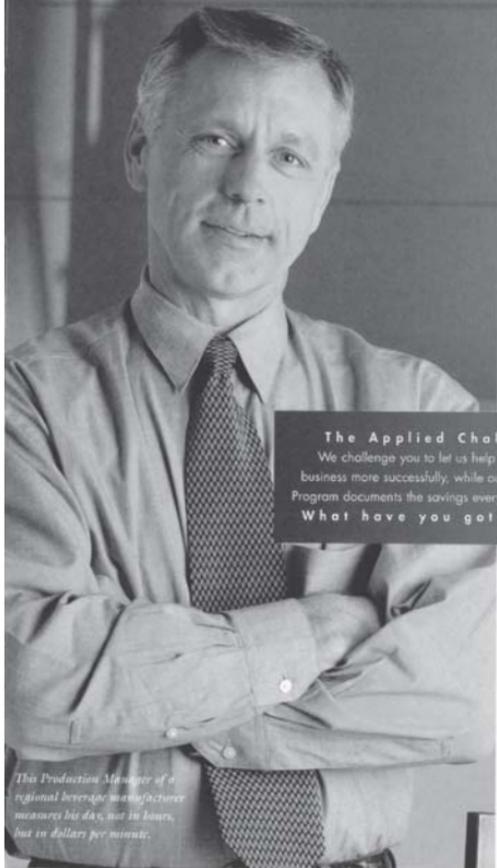
P.O. Box 400, 76 Westbury Park Road, Watertown, Connecticut 06795, (203) 274-2523

Pico Protector является торговой маркой Siemon Company

Pico Protector устанавливается на стандартном кроссовом блоке S66 за считанные секунды.

РИСУНОК 13.3(в). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

"I was having nightmares over downtime, until I accepted the Applied Challenge."



This Production Manager of a regional beverage manufacturer measures his day, not in hours, but in dollars per minute.

The Applied Challenge.

We challenge you to let us help you run your business more successfully, while our powerful DVA Program documents the savings every step of the way. **What have you got to lose?**

Now, I'm sleeping sweet with \$192,000 in savings."

"We'd been having problems with the conveyor drive on several of our machines, so we called Applied to help us out. They immediately recommended a different unit which would give us a lot longer life. But Applied didn't stop there. They had the replacement parts specially flown in; they picked them up at the airport and personally delivered them; and then they even helped install them! All in all, Applied's strategy and hustle saved us over \$190,000 – and that's huge!"

Our DVA™ (Documented Value-Added) Program ceaselessly searches for ways to save our customers money, whether by increasing their uptime, reducing their maintenance costs, sharpening their inventory management, cutting their energy costs or redesigning their system.

Then we document these savings for you through a customized software program that enables a consistent reporting of savings across your entire company.

For a personal explanation of our DVA Program, contact our branch nearest you or write us at Applied Industrial Technologies, One Applied Plaza, Cleveland, OH 44115-5019. Visit the Customer Jubilation section of our Web site at www.appliedindustrial.com



This is a dramatization of a true customer case history and is fully documented in our files.

РИСУНОК 13.3(r)

«По ночам меня мучили кошмары о простоях, пока я не принял предложение к о м п а н и и Applied.

Теперь, экономя 192 000 долларов, я сплю спокойно».

Требование компании Applied. Мы требуем, чтобы вы разрешили нам повысить ваши шансы на успех, при этом наша мощная программа DVA позволит документально подтвердить экономию на каждом этапе.

Что вы теряете?

Этот начальник производства одного регионального производителя напитков измеряет свой день не в часах, а в долларах в минуту.

«У нас были проблемы с приводом конвейера на нескольких станках, и мы решили обратиться за помощью к компании Applied. Нам немедленно порекомендовали другое устройство, которое обеспечило нашим механизмам намного больший срок службы. Однако специалисты Applied на этом не остановились. Они специально организовали доставку запасных частей самолетом, получили их в аэропорту и привезли нам, а потом даже помогли установить! Стратегия и энергичная деятельность Applied обеспечили нам экономию в общей сложности в размере более 190 000 долларов — а это очень большая цифра!»

В рамках реализуемой нами программы DVASM (документально подтвержденной добавленной стоимости) мы непрерывно изыскиваем способы

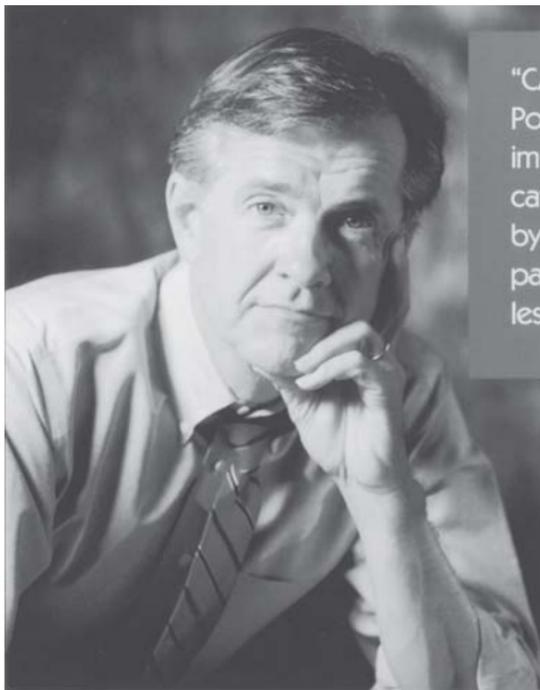
экономии средств наших клиентов, увеличивая срок исправной работы их оборудования, или сокращая затраты на техобслуживание, или совершенствуя их систему управления запасами, или сокращая затраты на электроэнергию, или проводя реконструкцию их систем.

Затем мы документально подтверждаем эту экономию с помощью программного обеспечения, соответствующего требованиям заказчика, которое позволяет получить данные об экономии по всей компании в целом.

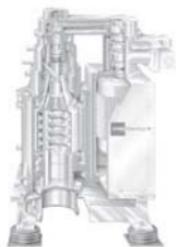
Более подробную информацию о нашей программе DVA можно получить в ближайшем к вам филиале нашей компании или написав нам по адресу: Applied Industrial Technologies, One Applied Plaza, Cleveland, OH 44115-5019. Посетите раздел Customer Jubilation на нашем сайте www.appliedindustrial.com.

Это реальный пример из практики нашего клиента, который полностью подтвержден документами в нашем архиве.

РИСУНОК 13.3(г). (Продолжение). Перевод рекламного текста.



"CARR's Powerfuge improved our catalyst recovery by 80% and paid for itself in less than a year."



Six Powerfuge models are available with 10 to 6,000 liter/hour capacity.

An international specialty chemical maker faced several obstacles using cartridge filtration to recover a valuable process catalyst.

CARR's breakthrough Powerfuge® technology solved them all.

Filtration Problems	Powerfuge Solutions
---------------------	---------------------

Sub-micron particle size and gelatinous organic contaminant prematurely blinded filters.

20,000G separation force replaced filter media, eliminating 80% of catalyst loss and minimizing downstream drying operation.

Solvent base required costly hazardous waste disposal of spent cartridges.

Powerfuge enabled 100% recycling of solvent base.

Frequent filter changes exposed workers to hazardous solvent.

Sealed design and automated solids discharge resulted in zero worker exposure.

Free Powerfuge CD

The world's leading specialty chemical and pharmaceutical companies are turning to Powerfuge to solve their toughest fine-particle separation problems. For a free interactive CD that shows how Powerfuge can solve yours, call CARR today at 508-553-2400.



CARR Separation, Inc.
10 Forge Park Franklin, MA 02038-3157
PHONE: 508-553-2400
FAX: 508-553-2401
WEBSITE: www.carrsep.com

РИСУНОК 13.3(д)

«Центрифуга Powerfuge обеспечила компании CARR увеличение уровня восстановления катализатора на 80% и окупилась менее чем за один год».

Существует 6 моделей Powerfuge мощностью от 10 до 6000 литров в час.

Международный производитель специализированной химической продукции столкнулся с рядом проблем по восстановлению ценного катализатора при фильтрации с помощью картриджей.

Прорывная технология Powerfuge® компании CARR позволила решить все проблемы.

Ведущие мировые производители специализированной химической продукции и фармацевтические компании используют Powerfuge для решения сложнейших проблем, связанных с сепарацией мельчайших частиц.

Чтобы получить бесплатный CD, который поможет вам решить ваши проблемы, позвоните в CARR прямо сегодня: 508-553-2400.

Проблемы с фильтрацией

Решения Powerfuge

Частицы размером в субмикрон и вязкие примеси вызвали преждевременное засорение фильтров.

Вместо фильтров используется устройство с центробежной силой 20000G, позволяющее на 80% сократить потерю катализатора и свести продолжительность сушки материала на следующем технологическом этапе до минимума.

В связи с химическим составом основы растворителя требовалась дорогостоящая утилизация опасных отходов из отработанных картриджей.

Powerfuge позволила на 100% повторно использовать основу растворителя.

В результате частой смены фильтров работники подвергались воздействию опасного растворителя.

Герметичная конструкция и автоматический выброс твердых веществ позволил свести потенциальную опасность для работников до нуля.

РИСУНОК 13.3(д). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

Run this for 18 months.



Save this much fuel.



Look what just came down the tracks.

The reliable new Evolution Series™ locomotive from GE squeezes more miles out of less fuel than any comparable model. It also cuts down on emissions so efficiently, it exceeds EPA standards.

Is that any way to run a railroad? We think so.

imagination at work



РИСУНОК 13.8(е)

За 18 месяцев работы на этом локомотиве

Вы можете сэкономить цистерну топлива.

Оцените наш новый локомотив.

Новый надежный локомотив Evolution Series TM производства компании GE способен пройти больше миль, потребляя меньше топлива, чем любая сравнимая модель. Кроме того, он позволяет очень эффективно сократить выбросы в атмосферу, превосходя стандарты EPA.

Может быть, железная дорога должна работать именно так? Думаем, что да.

ВООБРАЖЕНИЕ В ДЕЙСТВИИ

РИСУНОК 13.3(е). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

Sandvik плодovitа: ежегодно она выпускает на рынок тысячи новых изделий благодаря техническим усовершенствованиям, основанным на прежних разработках или революционным по своей сути. Главное внимание при разработке технических усовершенствований, как правило, сосредоточено на нескольких важнейших направлениях:

- увеличение срока службы инструмента (количества операций, производимых инструментом);
- увеличение скорости резки (количества операций в час);
- повышение качества резки (более гладкие поверхности, меньшие допуски).

Явным побочным эффектом данных усовершенствований является то, что потребление инструмента клиентами может со временем сократиться. Например, если вместо инструмента, с помощью которого можно отрезать 100 раз до того, как он сломается, использовать новый инструмент, позволяющий отрезать 200 раз, количество инструментов, необходимых этому клиенту, теоретически сокращается вдвое. Со временем это может привести к уменьшению заказов, так что Sandvik следует установить на свой товар такую цену, которая отражала бы улучшение эксплуатационных качеств и позволяла избежать снижения доходов в долгосрочной перспективе.

Выпуск каждого нового продукта Sandvik на рынок сопровождается представлением подробных сравнительных данных, полученных на основе испытаний, проводимых специалистами по маркетингу. Данная информация представляет эксплуатационные характеристики продукта, которые в дальнейшем могут быть проверены отдельными клиентами. Каждый торговый представитель Sandvik вооружен аналитическими инструментами для расчета финансовой окупаемости перехода на использование нового инструмента Sandvik. Подход Sandvik к мар-

кетингу, включая рекламу компании в печатных СМИ, которая в течение многих лет выгодно отличается от рекламы конкурентов по отрасли (см. рис. 13.4(а, б), основан на концепции долларизации.

Пример 2

Несколько лет назад производитель специализированной химической продукции компания GAF Chemicals (впоследствии переименованная в ISP) столкнулась с проблемой стратегического характера. Надвигающееся окончание срока действия патента на пользующуюся успехом универсальную молекулу растворителя (под названием М-пирол) угрожало закрытием прибыльного направления деятельности предприятия. Компания полагала, что крупные химические предприятия с низкими производственными издержками начнут производство М-пиrolа и в условиях стремительного падения цен на рынке GAF придется бороться за свою конкурентоспособность.

Предвидя подобные события, GAF разработала блестящую стратегию. На основе молекулы М-пиrolа GAF создала серию марочных очистительных и обезжиривающих средств, каждое из которых в зависимости от сферы применения предназначалось для конкретного рынка или рыночной ниши.

Стратегия была в равной степени простой и хорошо продуманной. Сформировав несколько небольших защищенных рыночных ниш (вместо одного крупного общего рынка), GAF получила возможность выйти из поля зрения «радаров» крупных производителей химической продукции. Ниши были достаточно небольшими для того, чтобы крупнейшие конкуренты не обратили на них внимания, но вместе взятые обеспечивали GAF значительную возможность развития.

Чтобы реализовать данную стратегию, GAF углубилась в каждую из ниш. Компания устанавливала цены на марочную продукцию в соответствии с ее стоимостью для каждого рынка. Для каждого товара была создана упаковка, под-

Sandvik's new U-Lock Threading Inserts reduced rejects from 40% to 2%.



A major aerospace manufacturer recently switched to Sandvik's new U-Lock Threading Inserts and immediately realized significant production gains. As rejects fell below 2% parts production rose over 300% per hour. And parts cut per insert went from 9 to 120*.

This dramatic success is not an isolated case history. Field tests show that Sandvik's U-Lock Threading Inserts improve tool life an average of 80%.

Sandvik's long-life inserts can handle all your cutting operations.

So take the Sandvik insert challenge, and test the best. To arrange a Sandvik insert test demonstration call your local distributor or Sandvik sales representative.

**For information call our
Turning Hotline 1-800-631-7129.**

SANDVIK
Coromant

* Sandvik Coromant Company, 1702 Newark Road, Fair Lawn, N.J. 07410 (201) 794-8000



РИСУНОК 13.4(а). Примеры рекламы Sandvik в печатных СМИ.

Новые U-образные вставки для нарезки резьбы компании Sandvik позволили сократить уровень брака с 40% до 2%.

БРАК

БРАК

*Реальный случай из практики.
При желании можно получить более подробную информацию.*

Один крупнейший производитель авиационно-космической техники недавно стал использовать новые U-образные вставки для нарезки резьбы и немедленно ощутил значительный рост производства. Поскольку брак сократился до уровня менее 2%, выпуск деталей вырос более чем на 300% в час. Количество деталей, которые можно обработать при помощи одной вставки, выросло с 9 до 120 штук.

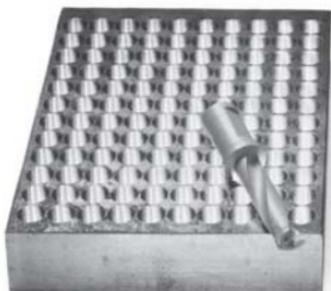
И этот потрясающий эффект не единственное преимущество: испытания свидетельствуют о том, что благодаря U-образным вставкам для нарезки резьбы, предлагаемыми Sandvik, срок службы инструмента повышается в среднем на 80%.

Вставки Sandvik многократного использования справятся со всеми операциями по резке.

Приобретите вставку Sandvik и попробуйте лучшее. Чтобы организовать демонстрационные испытания вставок Sandvik, позвоните дистрибьютору в вашем регионе или торговому представителю Sandvik.

Дополнительную информацию можно получить по «горячей линии» 1-800-631-7129.

Coromant Delta Drill:™



**15 mins.
120 holes.**

Eliminate any or all centering, boring and reaming operations with the short-hole, cost cutting Coromant Delta Drill. It penetrates 3 to 4 times faster than conventional drills and produces hole tolerances of $\pm .0015"$ with 40-80 Ra surface finishes.



*Self-centering TiN-coated,
carbide-tipped cutting edge with
revolutionary new geometry.*

Use it in drill units, engine, turret, automatic and NC lathes and machining centers to dramatically lower cost-per-hole. Also improve chip control in difficult material and get better machine efficiency by increasing cutting data.

HSS methods:



**15 mins.
17 holes.**

The Coromant Delta Drill effectively drills depths up to $3\frac{1}{2}$ times its diameter and is available in 40 stocked standard sizes in 0.010" increments from 0.39 to 0.79"

**20% off on
Coromant Delta
Drills for a
limited time.
Call our
Drilling Hotline 1-800-631-7129.**



*Free
Drilling
Guide
helps you
save even
more!*

SANDVIK
Coromant

© Sandvik Coromant Company, 1702 Newark Road, Fair Lawn, N.J. 07410 (201) 794-5000

Сверло Coromant Delta:

15 мин — 120 отверстий

С помощью сверла Coromant Delta для обработки неглубоких отверстий вы сможете частично или полностью обойтись без центровки, расточки и развертки и сократить свои затраты. Сверло Coromant Delta проникает в материал в 3–4 раза быстрее традиционных сверл, а также обеспечивает допуски отверстий в размере 0,0014" и шероховатость поверхности на уровне 40–80 Ra.

Самоцентрирующаяся луженая режущая кромка, снабженная твердосплавными пластинами революционно новой формы.

Использование сверла в дрелях, токарно-винторезных, револьверных станках, автоматических и токарных станках с ЧПУ позволяет значительно сократить затраты на одно отверстие. Кроме того, совершенствуется процесс стружкоудаления при обработке сложных материалов и повышается производительность оборудования в результате увеличения данных для расчета режимов резания.

Методы на основе быстрорежущей стали:

15 мин — 17 отверстий

Сверло Coromant Delta позволяет эффективно просверлить отверстия глубиной в 3,5 раза больше диаметра сверла. Имеется 40 стандартных размеров от 0,39" до 0,79" с шагом 0,010".

В течение ограниченного срока на сверла Coromant Delta действует скидка 20%. Позвоните по телефону нашей горячей линии 1-800-631-7129.

Бесплатное руководство по сверлению поможет вам сэкономить еще больше!

РИСУНОК 13.4(б). (Продолжение). Перевод рекламного текста.

готовлены презентационные материалы и реклама, обеспечивающие непосредственную поддержку торгового предложения, построенного на концепции долларизации.

Среди прочих хорошим примером является производимое GAF очистительное средство ShipShape Resin Cleaner для очистки отвержденного стеклопластика в судостроении. Основным конкурентным товаром ShipShape был ацетон — дешевый растворитель, который быстро испаряется, превращаясь в газ, наполненный летучими органическими соединениями. Группа технических специалистов сначала провела анализ данных испарений с точки зрения их воздействия на окружающую среду. Однако вскоре стало понятно, что клиенты не станут переплачивать за получение преимуществ в области экологии, если только их не вынуждают к этому нормативы или угроза штрафов. Вторая попытка анализа преимуществ оказалась более удачной. Быстрое испарение ацетона означало, что клиентам приходится покупать намного больше ацетона, чем они фактически используют. Сравнив уровень испарения ацетона и ShipShape, GAF обнаружила, что каждый галлон ShipShape способен заменить 17 галлонов ацетона. Неожиданно надбавка к цене на ShipShape перестала быть устрашающей (см. рис. 13.5).

GAF продолжила разработку плана вывода товара на рынок на основе обнаруженного 17-кратного различия между веществами при испарении и связанной с этим разницы в необходимых объемах. Компания предоставила своим торговым представителям всю необходимую информацию, позволяющую клиентам обосновать переход на новый продукт в своих компаниях, и даже проводила на коммерческих показах акцию под названием «В поисках клада», чтобы увлечь клиентов идеей экономии.

Пример 3

Одна начинающая компания, предлагающая новейшую конструкцию высокопроизводительного картриджа для тонера для лазерных принтеров, столкнулась со сложной

проблемой в области маркетинга. Компании, называвшейся в то время RTI, Inc., противостояли две группы конкурентов: с одной стороны, отраслевые гиганты, которые устанавливали цены с надбавкой и обеспечивали высочайшее качество продукции, а с другой — предприятия, осуществляющие повторную переработку (тысячи мастерских, производивших заправку и повторное использование картриджей), которые предлагали низкие цены и минимальное качество.

Задача компании заключалась в том, чтобы получить цену, соизмеримую с ценами крупных производителей, и не вызвать отношения к себе как к еще одному низкокачественному предприятию по повторной переработке, дабы не запятнать свою репутацию. Концепция долларизации помогла RTI найти правильное решение.

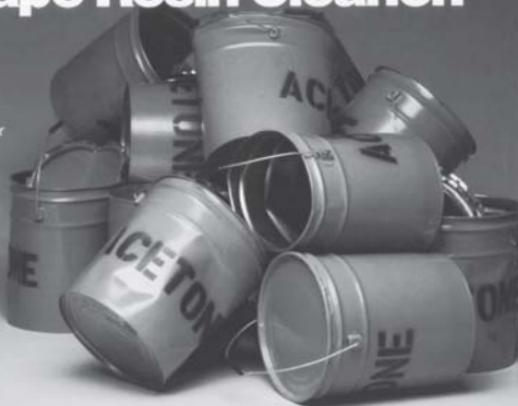
Чтобы сформировать собственную нишу, компания использовала уникальное отличительное преимущество своего товара: один картридж позволял распечатать большое количество страниц. RTI провела испытания в лабораториях сторонних организаций, которые во всех случаях подтвердили, что картридж RTI позволяет напечатать как минимум в два раза больше страниц, чем аналогичные картриджи, производимые лидерами рынка. Кроме того, компания привлекла независимых экспертов по воспроизведению изображений для проведения анализа качества печати, которые подтвердили, что изображения, отпечатанные с помощью картриджей RTI, по крайней мере не хуже по качеству, чем изображения, полученные с использованием картриджей крупных конкурентов (в этой области показатели предприятий по повторной переработке были низкими).

Для определения возможного уровня цен на свою продукцию RTI провела подробный анализ на основе концепции долларизации, позволяющий сравнить затраты на печать одной страницы при использовании своего картриджа с аналогичными затратами при использовании продукции ведущих конкурентов. Результаты анализа по-

Not just a replacement for acetone: a better way to clean.

Introducing ShipShape™ Resin Cleaner.

Based on evaporation data,
1 pail of ShipShape™ Resin Cleaner
can replace at least 17 pails
of acetone.



Get acetone performance for both hand tools
and spray equipment. You can reduce your VOC
emissions and cost per use with new ShipShape
resin cleaner. ShipShape cleaner doesn't evapo-
rate like acetone and is reclaimable.

**Don't settle for
watered-down acetone substitutes.**

Write for technical literature or call to arrange a
free ShipShape resin cleaner performance
demonstration.



GAF Chemicals Corporation, 1361 Alps Road,
Wayne, NJ 07470 Attn. Engineered Products
Group (201) 628-3110.



GAF CHEMICALS CORPORATION

Represents the ShipShape™ brand of GAF Chemicals Corporation
© 1999 GAF Chemicals Corporation

РИСУНОК 13.5. Реклама ShipShape, появившаяся благодаря концепции долларизации.

**Не просто замена ацетону,
а более эффективный метод очистки.
Представляем очистительное средство
ShipShape™ Resin Cleaner.**

Данные об испарении свидетельствуют о том, что 1 ведро очистительного средства ShipShape™ Resin Cleaner способно заменить 17 ведер ацетона.

Подумайте, действительно ли применение ацетона эффективно для очистки ручного инструмента и аэрозолей. При помощи нового очистительного средства ShipShape вы сможете сократить вредные выбросы летучих органических соединений и затраты на одну очистку. Очистительное средство ShipShape не испаряется так, как ацетон, и используется в полном объеме.

Не соглашайтесь на разбавленные заменители ацетона.

Напишите нам, чтобы получить техническое описание, или позвоните, чтобы организовать бесплатную демонстрацию ShipShape.

РИСУНОК 13.5. (Продолжение). Перевод рекламного текста.

казали, что картридж RPI позволяет сэкономить полцента затрат на тонер с каждой напечатанной страницы. Затем RPI направила свое внимание на основной расходный материал лазерного принтера — бумагу. Оказалось, что обычная бумага для копирования часто продается по цене полцента за лист. Другими словами, экономия на тонере для картриджа окупала затраты на покупку бумаги для распечатки.

Результаты данного анализа стали одним из краеугольных камней стратегии развития торговой марки и маркетинговых коммуникаций. Во-первых, RPI переименовала свою компанию в Clarity Imaging Technology («Технология четких изображений») и сменила название продукта на PageMax. Слово «четкие» помогало отклонить потенциальные опасения рынка о качестве печати при использовании картриджа компании, а «PageMax» усиливало непосредственное преимущество характеристик товара.

Во-вторых, Clarity использовала открытия, полученные в результате анализа на основе концепции долларизации, чтобы разработать план коммуникаций, передающих идею получения финансовых выгод от использования продукции компании. Все рекламные и маркетинговые материалы содержали следующую ключевую фразу:

«PageMax — это все равно что бесплатная бумага».

Компания подкрепила данный маркетинговый ход, вооружив своих торговых представителей аналитическими инструментами, помогающими клиентам оценить потенциальную экономию для своих компаний от перехода на использование PageMax. В первоначальный маркетинговый план выхода на рынок была даже включена рекламная акция, в рамках которой при покупке первого картриджа PageMax клиенты получали купон на бесплатное приобретение бумаги.

Глава 14

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ

Ценообразование новых продуктов представляет собой сложную задачу для поставщика в области «бизнес для бизнеса». Если цена окажется слишком высокой, вы можете столкнуться с тем, что весь склад будет заполнен непроданным товаром. Если же цена будет слишком низкой, вы рискуете никогда не получить то, что товар потенциально способен заработать.

При определении «окна» цены поставщик новой продукции должен учитывать множество параметров: сегментацию рынка, конкуренцию, рыночный спрос, дифференциацию потребителей, эксплуатационные качества товара, цикл продаж. По нашему опыту, лишь немногие поставщики учитывают при определении цены стоимость своей новой продукции, представленную в денежном выражении. В результате «80–90% всех цен, установленных не должным образом, являются заниженными»¹.

Одна из проблем заключается в том, что во многих случаях новая продукция поставляется на рынок слишком поспешно. При этом поставщик не обладает достаточным временем или желанием, чтобы точно определить реальные преимущества своего товара, а также стоимость, создаваемую благодаря этим преимуществам. Такая спешка частично вызвана стремлением компании к тому, чтобы

¹ Michael Marn, Eric Roegner, and Craig Zawada, “Pricing New Products”, *McKinsey Quarterly* (2003, Number 3): 40.

годы инвестиций и упорного труда наконец-то начали окупаться.

Еще одним распространенным фактором является нехватка времени в связи с задержками в процессе разработки, испытаний и запуска производства. В совокупности все эти задержки влияют на график вывода товара на рынок таким образом, что на проведение необходимых маркетинговых мероприятий остается недостаточно времени. (В идеале большая часть работы, связанной с маркетингом, включая ценообразование, должна проводиться на ранних этапах цикла разработки товара, однако практика показывает, что такая ситуация является скорее исключением, чем правилом.)

В других случаях компании поступают недальновидно или им просто не хватает решительности. Наиболее распространенная ошибка, с которой нам приходилось сталкиваться, заключается в том, что цены устанавливаются на основе планового показателя прибыли или торговой наценки исходя из себестоимости продукции. Данная стратегия ценообразования построена на возмещении производственных издержек и не отражает в полной мере рыночных отношений. Конечно, анализ прибыли на основе затрат является важным этапом при определении минимального уровня цен (ниже которого цены являются нежизнеспособными с коммерческой точки зрения). Однако стоимость производства товара никак не связана с клиентом. Поскольку при ценообразовании на основе планового показателя прибыли не учитывается потребительская стоимость товара для потенциальных клиентов, оно редко применяется при оценке возможных вариантов рыночной цены.

Другие компании применяют инкрементный (добавочный) подход. Они принимают решения об установлении цен на новую продукцию на основе ограниченного, непосредственного сравнения ее с существующими товарами. Если какие-то приспособления продаются за 2 доллара, компания может решить, что новый, улучшенный продукт

стоит на 10% больше, то есть 2,20 доллара. Этот подход не учитывает экономического значения конкурентных преимуществ, предлагаемых новым товаром.

В подтверждение данного утверждения консультанты McKinsey Майкл Марн, Эрик Рёгнер и Крэйг Завада в своей недавней публикации отмечают, что, опасаясь рисков, связанных с медленным проникновением на рынок, компании «используют инкрементный подход к ценообразованию, отталкиваясь от цены на существующие товары. Например, если стоимость создания нового товара на 15% больше, чем старого, на новый товар назначается цена примерно на 15% выше»¹.

В той же статье Марн, Рёгнер и Завада заявляют следующее:

«Эффективные решения в области ценообразования основаны скорее на экспансивном (расширительном), чем на инкрементном (добавочном) подходе. Перед тем как нацелиться на цену, обещающую наибольшую прибыльность в долгосрочной перспективе, компании должны знать наибольшую и наименьшую цену, которую они могут установить»².

Необходимо признать, что ценообразование нового продукта по существу представляет собой несовершенную комбинацию маркетингового искусства и науки, однако существует несколько способов усилить научную составляющую. Ценообразование новых продуктов не должно быть строго формальным, как это происходит в случае ценообразования на основе прибыли, и не должно превратиться в игру «в жмурки». Осознание представленной в денежном выражении стоимости нового предложения для целевой группы потребителей является критически важным элементом более точного выбора цены на новый товар.

¹ Michael Marn, Eric Roegner, and Craig Zawada, "Pricing New Products", *McKinsey Quarterly* (2003, Number 3): 40.

² Там же, 41.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕНЫ НОВОГО ПРОДУКТА НА ОСНОВЕ ДОЛЛАРИЗАЦИИ

Приведенный ниже алгоритм можно адаптировать для различных видов продукции и различных рынков при сохранении следующего основного порядка:

1. Оценка стоимости продукции в денежном выражении.
2. Сравнение стоимости, представленной в денежном выражении, с минимальной ценой.
3. Учет инвестиционных критериев целевого потребителя.
4. Учет других показателей развития рынка.
5. Учет нетрадиционных структур ценообразования.

Оценка стоимости продукции в денежном выражении

Сначала необходимо понять, какую экономическую стоимость поставляет целевому потребителю предлагаемый вами новый товар. Стоимость, создаваемая каждой единицей предлагаемого товара, представляет собой его максимальную цену ($a - d$ на рис. 14.1). Например, если вы продаете инструмент, позволяющий сократить затраты на оплату труда на 50 долларов, максимальная цена на этот инструмент составит 50 долларов. Любая цена ниже 50 долларов обеспечивает положительный экономический эффект для клиента.

Сравнение стоимости, представленной в денежном выражении, с минимальной ценой

Общая стоимость, представленная в денежном выражении, отражает исходный диапазон потенциальной цены. Эту стоимость необходимо сравнить с минимальной ценой на новый товар, приемлемой для вас ($c - d$ на рис. 14.1). Минимальная цена определяется на основе оценки прямых затрат на производство и поставку каждой единицы товара *плюс* минимальная приемлемая над-

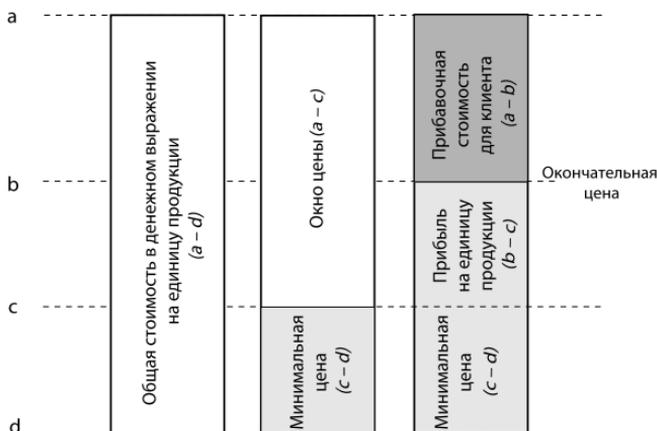


РИСУНОК 14.1. Факторы ценообразования на новую продукцию.

бавка, которая обеспечит получение достаточной прибыли вашему предприятию.

Если стоимость на единицу продукции, представленная в денежном выражении ($a - d$), *меньше*, чем минимальная цена ($c - d$), поставщик должен сделать вывод о том, что его продукция является экономически нежизнеспособной.

Если, наоборот, общая стоимость на единицу продукции превышает приемлемую для поставщика минимальную цену, тогда следующая задача — определить, насколько выше минимального уровня может быть установлена цена на предлагаемый товар.

Учет инвестиционных критериев приоритетного клиента

В примере с инструментом установление цены в размере 50 долларов теоретически ведет к следующему результату: клиент может либо заплатить 50 долларов за инструмент и сэкономить 50 долларов на затратах на оплату труда, либо потратить 50 долларов на оплату труда и не покупать инструмент. Чистый экономический результат для клиента одинаков в обоих случаях. По существу, покупая

инструмент за 50 долларов, клиент берет деньги из своего кармана и перекладывает их в карман поставщика. Никакой пользы от приобретения инструмента клиент не получает.

Чтобы у клиента был стимул для покупки, необходимо наличие определенной дополнительной стоимости, создаваемой новым товаром. Данная сумма должна удовлетворять инвестиционным критериям клиента, на основе которых он оценивает свои расходы, выплачивая цену за приобретаемый товар.

Разные предприятия устанавливают инвестиционные критерии по-разному. В автомобилестроении наличие строгой системы управления запасами капитала привело к тому, что любые новые капиталовложения должны в обязательном порядке окупаться за один год. Другие компании для оценки привлекательности проектов или закупок устанавливают минимальную норму доходности.

Минимальная норма доходности — это необходимый уровень рентабельности инвестиций, выше которого инвестиции имеют смысл, а ниже которого нецелесообразны.

Например, если минимальная норма доходности группы ваших приоритетных клиентов составляет 10%, а производимый вами инструмент обеспечивает экономию в размере 50 долларов в денежном выражении, вы можете рассчитать целевую цену следующим образом:

минимальная норма доходности = 10%

общая рентабельность инвестиций = \$50

$$\frac{\text{общая рентабельность} - \text{цена}}{\text{цена}} = \text{рентабельность инвестиций (ROI)}$$

$$\frac{\$50 - \text{цена}}{\text{цена}} = 10\%$$

Расчет цены:

$$\$50 = 1,1 \times \text{цена}; \quad \text{цена} = 50/1,1 = \$45,45.$$

Если цена составит 45,45 доллара, клиент получит чистый доход в размере 4,545 доллара, что означает 10%-ную рентабельность инвестиций на сумму 45,45 доллара. Цена на уровне 45,45 доллара или ниже удовлетворяет данному инвестиционному критерию клиента.

Какой бы метод оценки привлекательности инвестиций ни использовал клиент, вы должны понимать и учитывать его при определении своей стратегии ценообразования.

Учет других показателей развития рынка

После учета приемлемой для клиента рентабельности инвестиций значение максимальной цены попадет в какое-то место на отрезке ниже точки *a* на рис. 14.1. Затем необходимо оценить другие рыночные факторы, которые могут повлиять на размер окончательной цены. В этой сфере действуют десятки различных факторов, однако наиболее распространенными являются следующие.

Насколько устойчиво ваше конкурентное преимущество?

Часто компании выводят на рынок новый товар, обладающий новыми возможностями создания стоимости, только для того, чтобы догнать конкурентов или обогнать их через несколько недель или месяцев. Если вам стало известно, что конкуренты именно так и планируют поступить, это наверняка повлияет на ваш подход к ценообразованию на основе стоимости¹.

¹ Если вы ожидаете реакции со стороны конкурентов, можно использовать еще одну стратегию, известную под названием «окно возможности». Более подробно о ней говорится в главе 5. Данная стратегия включает в себя *намеренное* снижение цены с течением времени и позволяет противостоять неизбежным ответным мерам со стороны конкурентов.

Рассмотрим следующий сценарий. На основе тщательного анализа, построенного на концепции долларизации, и с учетом минимальной нормы доходности клиента вы определили плановую цену на вашу продукцию в размере 50 долларов. Преобладающая на рынке цена на продукцию данного вида составляет 30 долларов, и вам становится известно, что через 6–10 месяцев ваш главный конкурент собирается вывести на рынок аналогичный товар. Учитывая эти обстоятельства, можно подумать о возможности снижения цены на предлагаемую вами новую продукцию, чтобы обеспечить дополнительный финансовый стимул для клиентов. Например, вы можете снизить свою плановую цену до 40 долларов.

Такой подход способен обеспечить выгоду сразу по нескольким направлениям. Клиенты получают более высокий показатель рентабельности инвестиций, что способствует вашему ускоренному проникновению на рынок и обеспечивает завоевание вами доли рынка раньше, чем конкурент перейдет в контрнаступление. Кроме того, данный подход позволяет установить цену на ваш товар на таком уровне, который уменьшит шансы конкурента подорвать ваши позиции в результате существенного снижения цены. Вряд ли конкурент предложит значительно меньшую цену, противоречащую обычным рыночным ценам, поскольку это, безусловно, не соответствует собственным интересам конкурента завоевать ценовое преимущество на рынке со своим новым товаром.

Что такое обычная рыночная цена?

Хотя при применении традиционного метода ценообразования «издержки-плюс» действительно не учитывается, способен ли новый товар обеспечить значительное повышение передаваемой экономической стоимости, эмоциональную реакцию клиентов проигнорировать невозможно. Видя значительно более высокую цену, клиент часто склонен полагать, что поставщик его обманывает. Особенно это верно тогда, когда покупатель имеет большой опыт

работы с продуктом и хорошо разбирается в том, какова стоимость его производства. Клиент, которому известно, что на изготовление данного продукта требуется всего несколько центов или долларов, будет эмоционально сопротивляться тому, чтобы платить цену, которая в несколько раз превышает данные издержки. Как правило, такая реакция основывается на представлениях клиента о справедливости. Клиент может посчитать, что такая высокая цена равноценна вымогательству, и в ответ пригрозить, что воспользуется первой же возможностью наказать поставщика. Учитывая тот факт, что ставка покупателя на справедливость, вероятнее всего, отразится на интересах поставщика, в таких ситуациях имеет смысл проявлять благоразумие.

Конкурентный рынок в большинстве случаев ограничивает желание поставщика устанавливать непомерно высокие цены. Угроза появления новых конкурентных предложений сдерживает чрезмерную жадность поставщиков. В любом случае поставщику следует соразмерять возможность установления цены по полной стоимости с эмоциональной реакцией клиента.

Кроме того, имеются веские экономические основания такой сдержанности. Цена, которая значительно выше рыночной нормы, создает дополнительный экономический стимул для конкурентов совершенствовать свои предложения. Выводя на рынок новые продукты, сравнимые с товарами, продаваемыми по высокой цене и обладающими высокой стоимостью, конкурент может установить на них цену ниже цены лидера рынка и при этом все равно получать доход выше средней нормы прибыли.

Насколько однородным является рынок?

На некоторых рынках и для некоторых категорий товаров стоимость, передаваемая вместе с товаром, является относительно постоянной величиной. Например, энерго-сберегающая электрическая лампочка в течение своего срока службы обеспечивает одинаковую экономию элек-

Насколько сообразительны ваши конкуренты?

Цена может стать опасным оружием, если попадет в руки не к тому поставщику. Конкуренты есть у каждой компании, но не все они одинаковы. Повезло тем компаниям, конкуренты которых хорошо разбираются в вопросах ценообразования. Слишком часто мы видим, как позиции компаний, сосредотачивающих внимание на потребительской стоимости, подрываются невежественными конкурентами, которые на любой вызов рынка реагируют простым снижением цены. Роберт Долан и Герман Саймон отмечают: «Если уровень индивидуализации продукции фирмы не очень высок, ее прибыль в некоторой степени находится под контролем конкурентов»¹.

Компании, снижающие цены, упускают из виду тот факт, что исключительное фокусирование на низких ценах ведет к уменьшению прибыли *всех* представителей отрасли. Как заявил однажды президент Уильям МакКинли:

«Я бы не стал высоко оценивать слово «дешевый». Оно не является символом чести... это символ отчаяния. Низкие цены означают дешевые товары; дешевые товары означают дешевых людей; а дешевые люди означают дешевую страну!»

Хотя конкуренты и ограничивают ваши возможности устанавливать высокие цены, последовательная индивидуализация продукции и представление конкурентных преимуществ в денежном выражении помогут противостоять влиянию этих ограничений на прибыль.

¹ Robert J. Dolan and Hermann Simon, *Pricing Power* (New York: Free Press, 1996): 80.

троэнергии для каждого клиента. Тарифы на электроэнергию могут быть различными в разных регионах, однако можно построить разумную модель экономии, одинаковую для всех клиентов. В отличие от этого отношение семьи, в которой пятеро детей, к стиральной машине, обеспечивающей экономию электроэнергии и воды, будет очень сильно отличаться от мнения бездетной семьи, оба члена которой работают и предпочитают сдавать свою одежду в химчистку.

Задача поставщика — установить цену на таком уровне, который обеспечит достаточно убедительные стоимостные аргументы для широкой группы потенциальных потребителей, и при этом не потерять значительных средств на узком сегменте, где потребление его товара высоко. Задачу такого рода часто можно решить путем хорошо продуманной сегментации рынка и формирования предложений для конкретных сегментов. Однако во многих случаях, чтобы найти благоприятные участки рынка, поставщику приходится идти на уступки.

Учет нетрадиционных структур ценообразования

После того как плановая цена определена, самое время воспользоваться творческими способностями, чтобы ее *представить*. Если вы ожидаете от клиента эмоционального сопротивления цене, вызванного длительной удовлетворенностью рыночными ценами и осведомленностью о них, стоит поискать способы установления отдельной цены на каждый товар ассортимента. Например, вместо цены, выплачиваемой однократно, можно установить плату за пользование (аренду). Можно установить одну цену на основной товар, а затем взимать дополнительные платежи за другие составляющие предложения. Например, некоторые компании берут специальную плату за транспортную обработку грузов, за нестандартную партию, доплату за проектирование, сборы, связанные с охраной окружающей среды, и т. д.

ПРИМЕРЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НОВЫХ ТОВАРОВ

Приведенные далее примеры демонстрируют применение концепции долларизации при установлении цен на новую продукцию.

MicroPure Systems

Компания MicroPure Systems* разработала и запатентовала технологию производства электронного устройства для очистки воды в закрытых промышленных системах водоснабжения, убивающего бактерии и другие организмы, которые обычно загрязняют такие системы. Кроме того, данное устройство обеспечивало контроль за образованием накипи, которая могла нарушить нормальный режим работы оборудования.

MicroPure произвела предварительную оценку вывода своей технологии на новый рынок — рынок платных плавательных бассейнов. Технология позволяла предприятиям, осуществляющим эксплуатацию бассейнов, на две трети или более сократить основную статью производственных затрат — затраты на хлорирование воды.

Специалисты по маркетингу MicroPure провели подробный анализ рынка. Часть исследования была сфокусирована на потенциальном экономическом эффекте от использования системы очистки бассейнов. Исходя из результатов исследования, MicroPure разработала модель ценообразования, целиком основанную на представленной в денежном выражении стоимости системы без учета затрат на ее производство.

Первая задача сводилась к тому, чтобы определить стандартный уровень потребления хлора для очистки воды в бассейне. Хотя задача оказалась несложной, полученная информация была лишена определенности. Большинство компаний, занимающихся эксплуатацией бассейнов, не знают, сколько хлора потребляется и каковы связанные с этим затраты. Кроме того, сотрудники, отве-

чающие за работы, производимые в платных плавательных бассейнах вручную, как правило, не несут материальной ответственности за затраты на хлор и часто не принимают участия в его закупке (обычно за это отвечает административный отдел). Между тем административный отдел часто плохо осведомлен о ежедневной деятельности бассейна. Несмотря на то что почти все собственники бассейнов проявили интерес к предложению о сокращении потребления хлора на две трети, лишь немногие смогли количественно оценить экономию, которую потенциально могли получить их предприятия.

Большинство компаний также указало на то, что фактическое потребление хлора зависит от множества различных факторов (температура, число купающихся и т. д.), что, по их словам, не позволяет назвать стандартный показатель потребления хлора. Хотя уровень потребления хлора действительно колеблется в зависимости от указанных параметров, это обстоятельство можно преодолеть. В результате дополнительного технического анализа была обнаружена формула, разработанная крупнейшим производителем хлора и оборудования для хлорирования воды. Формула была предназначена для оценки потребления хлора бассейнами различных видов, с учетом различий для крытых и наружных бассейнов, числа купающихся и других переменных. Формула для расчета потребления хлора оказалась краеугольным камнем при разработке компанией MicroPure модели ценообразования на основе стоимости.

С помощью формулы можно было получить пределы изменений потребления хлора в зависимости от размера бассейна (в галлонах). Таким образом, MicroPure смогла приблизительно оценить, сколько хлора потребляется бассейнами различных размеров.

Например, стандартный крытый бассейн (25 ярдов длиной с 6 дорожками) вмещает примерно 120 000 галлонов воды (в зависимости от глубины). Для бассейна такого размера ежедневно требуется приблизительно

2,5 фунта хлора. По рыночной цене 2 доллара за фунт потребление хлора для данного бассейна обойдется в 5 долларов в день или 150 долларов в месяц. Исходя из вывода MicroPure о возможном сокращении потребления хлора на две трети, данная система может обеспечить оператору бассейна емкостью 120 000 галлонов экономию в размере 100 долларов в месяц ($2/3 \times \$150$).

MicroPure также оценила инвестиционные критерии операторов бассейнов и узнала, что привлекательными признаются новые проекты с периодом окупаемости инвестиций продолжительностью 18 месяцев. Кроме того, было подсчитано, что в ходе установки системы очистки воды MicroPure оператор бассейна понесет однократные затраты в размере приблизительно 200 долларов. Собрав всю эту информацию, MicroPure установила цены на свою продукцию на основе модели, приведенной в табл. 14.1.

В результате использования данной модели была получена цена, обеспечивающая окупаемость за 18 месяцев, по истечении которых ежемесячная экономия на потреблении хлора становилась частью прибыли клиента.

Компания разработала несколько конфигураций системы, соответствующих характеристикам платных бассейнов различных размеров (в клубах здоровья, гостиницах, при университетах), и на основе расчетов, приведен-

ТАБЛИЦА 14.1. Расчеты компании MicroPure при установлении цены на свою продукцию.

Потребление хлора в месяц	\$150
× уровень экономии, обеспечиваемой благодаря применению системы MicroPure	66,7%
= экономия в месяц	\$100
× 18 месяцев	\$1800
– затраты на установку	\$200
= плановый показатель цены	\$1600

ных в табл. 14.1, установила прейскурант для бассейна каждого вида.

Кроме того, компания обнаружила, что на разных сегментах рынка клиенты по-разному подходят к закупкам. Например, представители колледжей и университетов сообщили, что им стало легче получать добро на однократные затраты, чем раньше, когда приходилось требовать увеличения ограниченного и тщательно контролируемого бюджета производственных затрат. Операторы гостиниц, с другой стороны, могли получить средства на производственные затраты без особых проблем, однако сталкивались с трудностями, обращаясь к своему руководству с просьбой утвердить капитальные затраты. В ответ на это MicroPure разработала модели ценообразования, учитывающие обе ситуации. Колледжам предлагалось однократно уплатить цену за установку системы (\$1600 в табл. 14.1), а гостиницам — заключить соглашение «аренды», по которому клиент по существу платил за пользование системой исходя из суммы экономии, которую она позволяла получить.

Headstrong Dipstick

Когда мы впервые познакомились с компанией Headstrong Company*, чтобы оказать ей помощь в представлении в денежном выражении стоимости шупа для измерения уровня жидкости, этот товар вызвал у нас несколько скептическое отношение. Однако при дальнейшем изучении оказалось, что этот на первый взгляд прозаичный продукт позволяет создавать стоимость на каждом шагу. Продукт представлял собой шуп для измерения уровня жидкости с трубкой из высокотехнологичного пластика. Многие новые свойства данного товара обеспечивали непосредственные выгоды для применявших его производителей двигателей для грузовиков, а также другие преимущества для конечных пользователей (что создавало дополнительные выгоды для производителей грузовиков с точки зрения маркетинга).

Щуп для измерения уровня жидкости обеспечивал более прочные соединения в двигателе и на крышке, что предотвращало утечки, вызываемые повышением давления масла. Кроме того, он устойчиво фиксировался на своем месте и никогда не расшатывался из-за вибраций двигателя — распространенная проблема для металлического щупа. Благодаря своему размеру и форме новый щуп было легче заменять, а поскольку он был изготовлен из пластика, а не из металла, он никогда очень сильно не нагревался, что устраняло вероятность ожогов. Благодаря плавным линиям внешний вид нового щупа был значительно лучше по сравнению со старым обликом металлических щупов.

На заводе производителя двигателей щуп для измерения уровня жидкости было легче собирать, что позволяло выполнять эту операцию примерно на 40 секунд быстрее. Кроме того, щуп позволял производителю грузовиков уменьшить количество деталей и отказаться от 77 активных деталей. Новый щуп также позволил избежать остатков линии, вызванных неточностями при сборке изделий старой конструкции.

Когда все преимущества были представлены в денежном выражении и обобщены, общая выгода для одного производителя двигателей составила 1 200 000 долларов в год *плюс* 400 000 долларов дополнительной экономии в течение первого года. Резюме анализа на основе концепции долларизации представлено в табл. 14.2.

ТАБЛИЦА 14.2. Щуп компании Headstrong для измерения уровня жидкости. Экономический прогноз на три года

	Год 1	Год 2	Год 3
Общая экономия в денежном выражении	1 600 000	1 200 000	1 200 000
: всего единиц продукции	160 000	160 000	160 000
= экономия на единицу продукции	\$10	\$7,50	\$7,50

Данный анализ стал основой модели ценообразования Headstrong (см. табл. 14.3). Обратите внимание, что для второго и третьего года в качестве базисных использованы более низкие значения экономии на единицу продукции. Это было сделано для того, чтобы обеспечить стимул для клиента в виде получения дополнительной экономии в течение первого года, а также представить более скромный расчет, в который легче поверить.

ТАБЛИЦА 14.3. Модель ценообразования компании Headstrong

	<i>Затраты на единицу продукции</i>
Дополнительные затраты на единицу продукции при использовании шупа старой конструкции (см. табл. 14.2)	\$7,50
+ средняя цена шупа старой конструкции	\$6,00
= фактические общие затраты на каждый шуп старой конструкции	\$13,50

Фактические общие затраты на каждый шуп старой конструкции (13,50 доллара) были использованы специалистами Headstrong в качестве максимальной цены. Любая цена на новый продукт ниже 13,50 доллара обеспечивала клиенту чистую экономию. Headstrong выбрала цену, значение которой находилось посередине между старой ценой и общими затратами на единицу продукции старой конструкции.

- При цене 9 долларов новый шуп Headstrong для измерения уровня жидкости обеспечивал чистую экономию в размере 4,50 доллара на единицу продукции (см. табл. 14.4).
- Такая экономия обеспечивала клиенту рентабельность инвестиций на уровне 150% (см. табл. 14.5).
- Кроме того, в ответ на непрерывные требования о снижении цен со стороны специалистов по закуп-

кам клиента Headstrong продемонстрировала, что с учетом всех затрат применение нового щупа для измерения уровня жидкости позволяет снизить существовавшую до этого цену на 75% (см. табл. 14.6).

ТАБЛИЦА 14.4. Экономия на единицу

Фактические общие затраты на единицу щупа старой конструкции	\$13,50
– цена нового щупа	\$9,00
= чистая экономия на единицу нового щупа	\$4,50

ТАБЛИЦА 14.5. Рентабельность дополнительных инвестиций

Чистая экономия на единицу нового щупа	\$4,50
: дополнительные инвестиции на покупку нового щупа (9 долл. – 6 долл.)	\$3,00
= рентабельность дополнительных инвестиций	150%

ТАБЛИЦА 14.6. Чистая экономия в процентах от цены на применяемый щуп

Чистая экономия на единицу нового щупа	\$4,50
: средняя цена на применяемый щуп	\$6,00
= чистая экономия в % от текущей цены	75%

Глава 15

ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА

Сегментация рынка представляет собой разделение рынка на отдельные однородные группы, которые по-разному реагируют на мероприятия по стимулированию сбыта, маркетинговые коммуникации, рекламу и другие переменные маркетинга. Сегментация используется поставщиками для повышения эффективности инвестиций в маркетинг. Правильный выбор сегмента и понимание уникальных движущих сил каждого сегмента имеют решающее значение при формировании маркетинговой стратегии.

Традиционные методы сегментации учитывают данные демографии, психографики, анализа кодов Стандартной классификации отраслей народного хозяйства (SIC), а также другие доступные параметры. Кроме того, используется информация о привычках потребителей и другие качественные показатели. В данном разделе рассказано о том, как концепция долларизации способствует оптимальному выбору сегментов.

Одним из компромиссов любой стратегии ценообразования является выбор между стратегиями «снятия сливок» и «проникновения». Первая из них заключается в том, что поставщик устанавливает на свою продукцию достаточно высокую цену, которую большая доля рынка находит экономически неприемлемой. Клиенты, *покупающие* такую продукцию, оправдывают высокую цену предлагаемого продукта действительно высокой потребительской стоимостью, представленной в денежном выражении. Таким

образом, поставщик получает сверхприбыль за счет доли рынка, которая готова платить цену с надбавкой.

Другая крайность — ценообразование на основе стратегии проникновения, предполагающей, что поставщик признает готовность некоторых участников целевого рынка уплатить более высокую цену, однако намеренно занижает ее, чтобы привлечь более широкие слои покупателей.

В обоих случаях поставщик получает недостаточную прибыль. Продавая свой товар небольшому числу клиентов по более высокой цене, поставщик отказывается от прибыли, которую мог бы получить за счет тех, кто не соглашается на его условия. Продажа по более низкой цене не позволяет получить дополнительную прибыль, которую могли бы принести клиенты, понимающие, каков настоящий потенциал поставляемой товаром стоимости.

Вероятно, наиболее оптимальный из возможных сценариев сводится к установлению цен для каждого отдельного клиента.

Наилучший способ установления цены на любую новую продукцию теоретически определяется стоимостью, которую в результате получает покупатель. Такой подход, однако, целесообразен только тогда, когда возможна дифференциация цен между потребителями¹.

Данный подход можно применять к товарам и услугам, которые создаются специально для каждого клиента или когда поток информации о рыночных ценах не позволяет потребителям сравнивать их при покупке.

Если возможность устанавливать цену для каждого отдельного клиента отсутствует, следующим по эффективности вариантом является проведение основанного на концепции долларизации анализа, позволяющего произвести

¹Vijay K. Jolly, *Commercializing New Technologies* (Boston: Harvard Business School Press, 1997): 234.

сегментацию потребителей в соответствии со стоимостью, которую они получают, и их готовностью платить.

Часто товар имеет значительно более высокую осознанную стоимость для «идеального» клиента, чем для среднего потенциального покупателя. Если это так, компании стоит выделять различные рынки или сегменты и, соответственно, устанавливать на них разные цены¹.

ПРИМЕРЫ СЕГМЕНТАЦИИ

В приведенных ниже примерах показано, как компании используют концепцию долларизации при формировании своей стратегии сегментации рынка.

Пример 1

Ведущая компания по техническому обслуживанию лифтов недавно на практике воплотила понимание того, как различные покупатели воспринимают стоимость обслуживания лифтов, разработав трехуровневую схему предложения товара, позволяющую предлагать клиентам решения, удовлетворяющие различные представления о стоимости.

Первый сегмент был чувствителен к цене и связывал с техническим обслуживанием лифта низкую стоимость. Эти клиенты рассматривали обслуживание лифтов как неизбежное зло. Любые попытки представить стоимость обслуживания лифта в денежном выражении встречали безразличное отношение. Компания предложила этим клиентам надежный, однако достаточно скудный набор услуг, удовлетворяющий минимальные потребности по разумной рыночной цене.

Вторая группа клиентов тоже была чувствительна к цене, однако проявляла некоторую готовность платить больше за срочное исполнение заказов. Эти клиенты по-

¹ R. Dolan, "When Do You Know When the Price Is Right", *Harvard Business Review* (September–October 1995).

нимали, что неработающие лифты создают лишние затраты для предприятия, и были готовы платить за гарантию быстрого и качественного обслуживания. Этой группе предложили базовый пакет услуг, который был несколько усилен дополнительными элементами, включая гарантированное время исполнения заказа.

Третья группа клиентов рассматривала обслуживание лифтов как решающий фактор успеха своих предприятий. Поэтому они были готовы платить за немедленное исполнение заказа, хотели получить доступ к данным о ремонте и технических характеристиках и приветствовали другие элементы повышения уровня обслуживания. Этим клиентам был предложен обширный пакет услуг, отражающий стоимость, которую они получают за счет профилактики, диагностики и устранения неисправностей.

Пример 2

Разработав первые гибкие газовые трубы для жилищного строительства, компания Matrix Pipe Corporation* первоначально планировала широкомасштабный вывод своей продукции на рынок с использованием стандартного рекламного послания всем потенциальным покупателям. Однако после того, как реклама некоторое время поработала на рынке, стало ясно, что разные группы заинтересованных клиентов по-разному оценивают продукцию компании. Товар компании под маркой Sidewinder был призван заменить традиционные чугунные трубы. Sidewinder представлял собой меньший по весу гибкий шланг, его установка требовала меньше соединений, производилась легче и быстрее. Специалисты по маркетингу Matrix провели развернутое исследование рынка и заново определили основные экономические факторы для каждого потенциального сегмента.

Matrix стало известно, что строители отдают предпочтение Sidewinder, поскольку он позволяет ускорить строительство, сократить трудозатраты, а также дает возможность осуществлять дополнительную высокоприбыльную

модернизацию (например, устанавливать газовые камины) с наименьшими затратами. Повышение скорости строительных работ стало самым важным фактором, поскольку это позволяло строителям быстрее завершить работы и продать дом. Одно из рекламных объявлений Matrix для строителей включало в себя такую фразу: «Если время — деньги, то Sidewinder — это чистое золото».

Еще одним важным целевым сегментом стали коммунальные компании газоснабжения. Развитие компании, занимающейся газоснабжением, ограничено количеством обслуживаемых ею домов. Основным рычагом роста таких компаний является максимизация стоимости подключения каждого клиента. Поскольку использование Sidewinder делало установку модернизированных систем экономически приемлемой, клиент, потребление газа которым ограничивалось, например, водонагревателем, теперь мог подумать об установке дополнительных устройств (см. рис. 15.1). В результате газовая компания

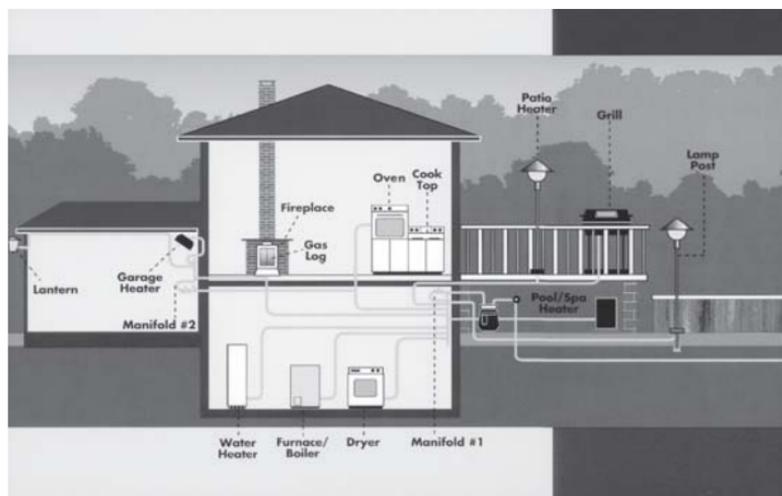


РИСУНОК 15.1. Реклама Sidewinder для коммунальных компаний газоснабжения.

получала возможность повысить средний доход от подключения каждого клиента.

Определить экономическую привлекательность предлагаемой продукции для людей (главным образом водопроводчиков), занимающихся установкой труб, оказалось немного сложнее. Поскольку оплата труда водопроводчиков часто является повременной, товар, позволяющий сократить время, необходимое для выполнения работы, был воспринят скептически многими поставщиками слесарно-водопроводных услуг. Тогда Matrix сосредоточила свое внимание на других аспектах Sidewinder, создающих стоимость (см. рис. 15.2). Например, при установке чугунных труб необходимы резьбовые соединения на каждом изгибе, а каждое соединение потенциально угрожает протечками. Между тем благодаря гибкости Sidewinder его можно протянуть более чем на 100 футов, установив всего одно соединение на одном из концов. Это привлекло внимание поставщиков слесарно-водопроводных услуг, поскольку потенциальные протечки означали неоплачиваемые сверхурочные вызовы водопроводчиков для проверки и устранения неисправностей в своей работе. Кроме того, Matrix рекламировала свой товар поставщикам слесарно-водопроводных услуг, делая ударение на преимуществах, связанных с небольшим весом Sidewinder. Тогда как для установки чугунных труб требовалось двое работников, легкость Sidewinder позволяла одному установщику поднять до 250 футов шланга. Установка силами одного рабочего позволяла подрядчику сэкономить на затратах на прокладывание шланга Sidewinder, при этом высвобождая рабочую силу для производства других приносящих доход работ.

Пример 3

Ведущий производитель моментального клея воспользовался концепцией долларизации для сегментации групп клиентов и разработки товаров, подходящих для каждого сегмента. Поскольку основа клея, производимого компа-



РИСУНОК 15.2. Реклама Sidewinder для водопроводчиков.

нией, являлась универсальной, ее можно было эффективно использовать для самых различных целей, лишь незначительно изменяя состав. Компания проанализировала потенциальные сферы применения клеев клиентами и установила цены в соответствии со стоимостью, передаваемой при каждом использовании. Например, один состав был позиционирован как клей для реставрации фарфора. Компания узнала, что за то, чтобы склеить тарелку, которая стоит 40 долларов, и вернуть ее на обеденный стол, домохозяйки готовы заплатить в несколько раз больше, чем за обычный хозяйственный клей.

Пример 4

Еще одна интересная иллюстрация применения концепции долларизации при сегментации рынка связана с примером о подшипниках Aloft, приведенным в главе 7. Анализируя применение концепции долларизации при работе с приоритетными клиентами, группа специалистов по маркетингу Aloft обнаружила, что авиакомпании, расположенные на побережье и на островах, проявляют к их продукции заметно больший интерес, чем компании, находящиеся в глубине страны. Влага и морской воздух, очевидно, усиливали подверженность самолетов, эксплуатируемых этими авиакомпаниями, коррозии, в результате чего проблема профилактического ремонта выходила на первый план. Сделав такое открытие, маркетинговая группа сосредоточила все свое внимание на отдельных авиакомпаниях, расположенных на побережье и на островах, отложив работу с потенциальными клиентами в глубине материка. (В рамках подхода, применявшегося до этого, принимался во внимание только размер парка самолетов приоритетного клиента.) Более того, прибрежным авиакомпаниям поставщик представлял коррозиестойкие подшипники как профилактическое средство, тогда как авиапредприятиям внутри страны они предлагались в качестве решения отдельной, узкой задачи.

Глава 16

ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И МАРКЕТИНГ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

Концепция долларизации работает практически во всех ситуациях, возникающих при организации маркетинга и продаж товаров и услуг в сфере «бизнес для бизнеса», поскольку движущей силой предприятий является стремление к получению прибыли. Вложение средств предприятием в любой товар или услугу может быть прямо или косвенно связано с финансовыми результатами деятельности компании. При продаже товаров и услуг потребителям концепцию долларизации следует применять более избирательно.

Как уже говорилось в главе 2, потребители покупают по двум причинам: чтобы получить удовлетворение либо решить какую-то проблему (либо и то и другое одновременно). Как правило, преимущества покупок, направленных на получение удовлетворения, невозможно представить в денежном выражении. Такие покупки могут приносить клиентам «психологическую выгоду», но не создают ничего, что можно было бы положить на счет в банке.

Решение любой хозяйственной проблемы всегда можно представить в денежном выражении. Однако решения проблем потребителей являются не слишком определенными. В некоторых случаях решение проблемы потребителя можно без труда представить в денежном выражении, однако во многих других ситуациях это сделать невозможно (см. табл. 16.1).

Из табл. 16.1 очевидно, что наибольшими возможностями для представления преимуществ потребительских

ТАБЛИЦА 16.1. Покупки для получения удовлетворения в сравнении с покупками, представляемыми в денежном выражении.

<i>Покупки для получения удовлетворения</i>	<i>Покупки, представляемые в денежном выражении</i>
• Хорошее вино (отменный вкус)	• Недвижимость (освобождение от налогообложения)
• Одежда (стильный внешний вид, удобство)*	• Новые окна (экономия на затратах на отопление)
• Духи и одеколон (приятный запах)*	• Компактная лампа дневного света (экономия электричества, реже требует замены).
• Стереосистема (отличный звук)	• Надежный автомобиль (экономия на затратах на ремонт)

* См. вставку о красоте.

товаров в денежном выражении обладают товары или услуги, которые непосредственно оказывают влияние на другие текущие расходы. Например, производитель чистящего средства Dryel для ухода за тканями, подлежащими исключительно химической чистке, заявляет о том, что его продукция является «доступной альтернативой химчистке». Dryel позволяет произвести чистку всего за 60 центов за предмет одежды, которая в случае обращения в профессиональную химчистку обошлась бы в 3 доллара или более.

Мы еще увидим, как подобный подход будет применен и поставщиком белых рубашек из несминаемой ткани, позволяющих сэкономить 1,75 доллара на глажке каждой рубашки в местной прачечной после каждой носки.

Одной из особенно перспективных возможностей применения концепции долларизации является ситуация, когда товар помогает потребителю сэкономить *время*. На рынке потребительских товаров компании рекламируют товары и услуги, стараясь использовать в своих интересах напряженную жизнь, которую ведут многие потребители. Поставщики обещают, что их товары и услуги помогут освободить «ценное время», что позволит потребите-

лям сосредоточиться на более важных делах. Однако представление стоимости «ценного времени» в денежном выражении само по себе является сложной задачей. Экономисты годами работают над моделями, которые могли бы точно представить стоимость свободного времени в денежном выражении. В традиционных моделях для расчета стоимости часа нерабочего времени используется показатель личного дохода. Однако эти модели не дают достоверных результатов по нескольким причинам. Вот что недавно писал по этому поводу *Wall Street Journal*: «Например, многие люди, получающие фиксированный оклад, не имеют возможности получения дополнительной оплаты за час сверхурочной работы. Кроме того, работа некоторых людей заключается в том, чтобы вести домашнее хозяйство, а за это зарплату не платят»¹.

В заключительной части статьи в *Wall Street Journal* представлен ряд расчетов, помогающих потребителям проанализировать, стоит ли та или иная деятельность того времени, которое они на нее тратят. В этих расчетах рассматривается стоимость выполнения какой-либо задачи, равная сумме стоимости личного времени, определяемой исходя из доходов, и инвестиций в инструменты и принадлежности, необходимые для выполнения этой задачи. Она сравнивается со стоимостью найма работников для выполнения этого же дела. Результаты затем корректируются на качественный показатель «психологических затрат и доходов» (издержки неиспользованных возможностей, получение удовольствия от выполнения задачи, способность выполнить задачу, а также косвенные выгоды). Подход, примененный в данных расчетах, отражает реальное положение вещей: наряду с условно начисленной стоимостью личного времени, основанного на доходах от работы, необходимо учитывать нефинансовые факторы. *Wall Street Journal* описывает эти ограничения следующим образом: «Для многих

¹ Jane Spencer, "How Much Is Your Time Worth?", *Wall Street Journal* (February 26, 2003): D1.

Сколько стоит красота?

Мы бы в числе первых отказались от попыток представить стоимость товаров для улучшения внешнего вида в денежном выражении. Однако исследование, проведенное экономистом из Техасского университета Дэниэлом Хамермешем, показало, что мы были бы не правы. В исследовании под названием «Одежда для успеха: приносят ли доход наряды?» было рассмотрено, как вложение женщинами средств в товары и услуги, улучшающие внешний вид, влияет на их экономическое состояние. Было обнаружено, что «с учетом множества различных показателей красота повышает заработок женщин (и в меньшей степени мужчин)». Более того, в ходе исследования было обнаружено, что вложения средств в красоту окупаются «максимум на 10%» в форме более высокого заработка.

Основываясь на данном аргументе, продавать косметику, может быть, и сложно, однако в нем заключен поучительный урок. Научные работы экономистов изобилуют данными малоизвестных исследований человеческого поведения. Их изучение способно дать многим поставщикам хорошее представление о соответствующих группах приоритетных клиентов.

семей цифры — это только отправной пункт. До нужного состояния уравнение можно довести при помощи «психологических переменных», как их называют экономисты». Другими словами, оценка времени потребителя предполагает учет факторов получения удовлетворения. Это делает применение концепции долларизации невозможным практически во всех, за редким исключением, случаях.

В то время как определение стоимости времени потребителя затруднено, многие другие получаемые им выгоды *можно* представить в денежном выражении. На рис. 16.1, 16.2 и 16.3 приведены примеры применения концепции долларизации к потребительским товарам.

Иногда «сделай сам» — дело невыгодное	
8 ведер герметика	\$80,00
Резиновый валик	\$4,00
Предварительная обработка масляной протравой	\$6,00
Новый коврик для багажника автомобиля, где герметик протек	\$40,00
Перекраска автомобиля, запачканного лапами пробежавшей по нему кошки	\$350,00
Очистка от герметика тротуара, лестницы и крыльца	\$50,00
Удаление герметика и перекраска входной двери и двери гаража	\$80,00
Новый ковер для гостиной	\$800,00
Повторная обработка подъездной дорожки после того, как на ней развернулся заблудившийся водитель и поиграли дети	\$80,00
Счет врача за лечение ожогов (при соприкосновении герметика с кожей)	\$100,00
Повторная обработка подъездной дорожки (после того как дождь смыл второй слой)	\$80,00
Новые ботинки	\$30,00
Новая рубашка	\$25,00
Новые брюки	\$20,00
Новые носки	\$3,00
Очистительное средство для рук и аспирин	\$3,00
Счета хиропрактика (после подъема тяжелых ведер с герметиком)	\$1 500,00
Урегулирование дела о разводе	<u>\$20 000,00</u>
ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ «СДЕЛАЙ САМ»	\$23 251,00

РИСУНОК 16.1. В остроумной рекламе местного поставщика услуг по ремонту подъездных дорожек Armorseal Driveway Sealing применена концепция долларизации и юмор для привлечения внимания к скрытым затратам и фактору потенциальных трудностей самостоятельной обработки подъездной дорожки к дому герметиком.

The advertisement features a dark background. On the left is a clear plastic water bottle with a black cap, filled with US dollar bills. On the right is a chrome faucet with a white PUR water filter attached. The text 'VS.' is centered between the two items. At the bottom center is the PUR logo, which consists of the word 'PUR' in a bold, sans-serif font with a small crown above the 'U', and 'WATER FILTRATION SYSTEM' in smaller text below it. Below the logo is the slogan 'YOUR WATER SHOULD BE PUR.' In the bottom right corner, there is small text: '©2002 P&G OLSON/BBDO'. At the very bottom, a paragraph of text reads: 'You don't have to put your entire savings into bottled water. PUR water is every bit as healthy and great-tasting as bottled water at a fraction of the cost. Plus, it couldn't be more convenient. The faucet-mounted filter attaches in seconds and turns on and off with a twist. So now you can actually afford to drink water like it's water. www.purwater.com'

РИСУНОК 16.2. Признавая наличие огромного спроса на очищенную бутылочную воду, поставщики системы для фильтрования воды PUR использовали данную рекламу для позиционирования фильтра PUR в качестве доступного способа получения воды, не отличающейся по вкусу от бутылочной.

ПРОТИВ

ОЧИСТИТЕ ВОДУ С ПОМОЩЬЮ PUR

Не нужно тратить все свои сбережения на бутылочную воду. Вода, очищенная с помощью системы PUR, такая же полезная и вкусная, как и бутылочная вода, и при этом стоит в несколько раз меньше. Кроме того, большего удобства не придумаешь. Фильтр устанавливается на смесителе за считанные секунды, а включается и выключается одним поворотом. Так что теперь вы можете позволить себе пить настоящую воду. www.purwater.com

РИСУНОК 16.2. (Продолжение). Перевод рекламного текста.

ПРОЖИВАНИЕ В ИНТЕРНАТЕ ATWOOD В СРАВНЕНИИ С ПРОЖИВАНИЕМ ДОМА

Текущие расходы в месяц		Предполагаемые расходы в The McAuley в месяц	
Арендная плата или выплаты по закладной	_____	Ежемесячная плата (зависит от выбранных удобств)	_____
Коммунальные услуги	_____	Коммунальные услуги	\$0
* Электроэнергия	_____	* Электроэнергия	\$0
* Топливо/отопление	_____	* Топливо/отопление	\$0
* Газ	_____	* Газ	\$0
* Вода	_____	* Вода	\$0
* Канализация	_____	* Канализация	\$0
Охрана	_____	Охрана	\$0
Транспорт	_____	Транспорт	\$0
Содержание жилья		Содержание жилья	
* Уход за газонами	_____	* Уход за газонами	\$0
* Покраска	_____	* Покраска	\$0
* Водопроводные работы	_____	* Водопроводные работы	\$0
* Содержание наружной части здания	_____	* Содержание наружной части здания	\$0
* Проектирование ландшафта/ сезонные работы	_____	* Проектирование ландшафта/ сезонные работы	\$0
* Очистка от снега	_____	* Очистка от снега	\$0
* Платежи кондоминиуму	_____	* Платежи кондоминиуму	\$0
* Прочее	_____	* Прочее	\$0
Уход за бельем	_____	Уход за бельем	\$0
Услуги по домашнему хозяйству	_____	Услуги по домашнему хозяйству	\$0
Питание в ресторане	_____	Питание в ресторане	\$0
Членство в клубе здоровья	_____	Членство в клубе здоровья	\$0
Налоги на имущество	_____	Налоги на имущество	\$0
Страхование домовладельца	_____	Страхование жилья	\$0
Долгосрочное медицинское страхование	_____	Долгосрочное медицинское страхование	\$0
ВСЕГО ТЕКУЩИЕ РАСХОДЫ В МЕСЯЦ	_____	ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РАСХОДЫ В МЕСЯЦ	_____

Кроме того, следует учесть следующие непредвиденные расходы:
Ремонт/замена крыши, печка, подъездная дорожка и т. п.

РИСУНОК 16.3. Столкнувшись с возражениями по поводу цен, интернат для престарелых разработал данное построчное сравнение затрат, чтобы продемонстрировать ожидаемую экономию, представленную в денежном выражении, которую потенциальный клиент может получить при переезде в интернат из частного дома.

Глава 17

ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И МИФ О СТАНДАРТНЫХ ТОВАРАХ

Помогая компаниям представлять стоимость предлагаемой ими продукции в денежном выражении, нам часто приходится выслушивать жалобы следующего содержания: «Наших клиентов волнует только цена. Они относятся к нашей продукции как к стандартному товару». Обычно мы отвечаем на это парфразой высказывания профессора Гарвардской школы бизнеса Теодора Левита: «Не существует стандартных товаров, есть только отсутствие маркетингового воображения».

Короче говоря, существует два вида компаний, предлагающих «стандартные товары»: те, чьи особые предложения непонятны, плохо сформулированы или недостаточно обоснованы, и те, которым необходимо найти способы индивидуализации предлагаемых ими продуктов.

Вместо того чтобы отвергнуть миф о стандартных товарах, попробуем исследовать, откуда он берет свое начало и что можно сделать, чтобы его разрушить.

1. *Клиенты любят стандартные товары.* Стандартный товар наделяет клиента максимальной силой, позволяющей ему «натравливать» конкурентов друг на друга. Это дает покупателю возможность обеспечить себе минимально возможную цену, даже такую, которая невыгодна для продавца.
2. *Потому что я так сказал!* Профессиональные покупатели делают все возможное, чтобы заставить

продавцов поверить в то, что их продукция представляет собой стандартный товар. В некоторых компаниях даже вводится *должность* «специалист по закупкам стандартных товаров», чтобы вселить в продавца страх. В результате воля продавца к борьбе за вознаграждение за потребительскую стоимость, которую он способен передать клиенту, ослабевает.

3. *Продавцы пассивно смиряются со статусом производителя стандартных товаров.* Это происходит по нескольким причинам. Во-первых, продавцу часто не хватает информации об аналогичных товарах конкурентов, поэтому он не может напрямую опровергнуть заявления о «стандартности» предлагаемого им товара. Во-вторых, подобно школьнику, принимающему на веру все, что говорят учителя, продавец часто не хочет ставить под сомнение информацию, предоставляемую клиентами. В-третьих, продавцы часто не знают обо всех отличительных признаках своих предложений и поэтому не могут убедительно продемонстрировать преимущества. Наконец, в-четвертых, некоторые продавцы подсознательно принимают установку клиента о стандартном товаре, поскольку это освобождает их от груза профессиональных обязанностей по продаже. «Если продукция представляет собой стандартный товар, — думают они, — то заказ получит тот, чья цена ниже, и торговый представитель мало что может сделать, чтобы изменить конечный результат».
4. *Представление конкурентных преимуществ продукции в денежном выражении следует за ее индивидуализацией.* По определению, стандартная продукция является недостаточно индивидуализированной и может быть заменена другими аналогичными товарами. Верно то, что преимущества *полностью* стандартизированного товара невозмож-

но представить в денежном выражении. Однако верно и то, что очень немногие продукты являются *полностью* взаимозаменяемыми и *напротив* лишены отличительных признаков. Задача поставщика заключается именно в том, чтобы определить области индивидуализации своей продукции и найти новые творческие способы индивидуализации предложения.

Вот что говорит о стандартных товарах щедрый на высказывания Том Петерс (цитируется по www.TomPeters.com):

«Недавно я разговорился о стандартных товарах с одним специалистом. Он утверждал, что его продукция «превращается в стандартный товар». Перед своим следующим посещением его фирмы я провел небольшое исследование рынка. Я купил в бакалейной лавке упаковку четырех рулонов обычной однослойной туалетной бумаги — очевидный стандартный товар. На этикетке стояла цена 79 центов. Однослойная бумага Charmin производства Procter & Gamble, обнаруженная в ближайшем универсаме 7–Eleven, стоила уже 1,99 доллара. Казалось бы, один и тот же товар — обычная однослойная туалетная бумага. Но не тут-то было! 150-летняя забота компании Procter & Gamble о качестве потребительских товаров наряду с удобствами, предлагаемыми магазином 7–Eleven, обеспечивают добавленную стоимость упаковки четырех рулонов бумаги в размере 1,20 доллара, тогда как затраты на ее производство составляют в четыре раза меньше».

Каким же образом поставщикам «стандартных товаров» обеспечить их индивидуализацию? Сначала необходимо подробно изучить потребности клиентов и факторы развития их хозяйственной деятельности. Эта информация станет своеобразным фильтром, позволяющим определить, способны ли новые отличительные признаки создать значимую потребительскую стоимость.

ПОИСК ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

Организовывая поиски возможностей индивидуализации продукции, полезно воспользоваться традиционной маркетинговой моделью «трех К»: клиенты, конкуренты и компания (см. рис. 17.1).



РИСУНОК 17.1. «Три К» маркетинга.

КАКУЮ ПРОДУКЦИЮ ИНДИВИДУАЛИЗИРОВАТЬ?

Пытаясь обеспечить индивидуализацию продукции, слишком многие поставщики сосредоточивают внимание исключительно на своей основной продукции. Несмотря на то что ничего невозможного нет, с индивидуализацией продукции в стадии зрелости могут возникнуть определенные трудности. Однако, совершая покупку, клиент приобретает намного больше, чем просто материальное воплощение товара. Идеальный продукт по хорошей цене уже не столь ценен, если его поставка осуществляется с опозданием. Замечательное предложение продукта, не предусматривающее, однако, послепродажного обслуживания, может вызвать определенные осложнения. Безупречное предло-



РИСУНОК 17.2. Направления индивидуализации продукции.

жение от поставщика, который находится на грани банкротства, несет с собой другие риски и затраты.

Если вы почувствовали, что вашу продукцию считают стандартной, попробуйте взглянуть на вещи шире (см. рис. 17.2).

ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ И ДОЛЛАРИЗАЦИЯ СТАНДАРТНЫХ ТОВАРОВ

Ниже приведены примеры компаний, которые не попали в ловушку признания их товаров стандартными с помощью индивидуализации продукции и в конечном счете благодаря применению концепции долларизации.

Пример 1

Компания по производству электроэнергии общего пользования, которая испытывала на себе двойную несправедливость (ее деятельность регулировалась государством, а предоставляемая ею продукция считалась стандартной), выделила средства для нового, индивидуализированного бизнеса, основанного на развитии специализации компании. Фирма приобрела уникальный опыт в области управления и сбора дебиторской задолженности коммунальных предприятий и организовала подразделение, предоставляющее услуги по данному направлению другим коммунальным предприятиям (более подробно данный пример рассмотрен в главе 10).

Достоинства предлагаемых услуг были представлены на основе концепции долларизации:

«Чем скорее мы приступим к сокращению объемов списания задолженности клиентов коммунального предприятия ABC, которая в настоящее время составляет 0,61% валового дохода, тем лучше. Улучшение этого показателя на 0,10% позволяет получить более 2 миллионов долларов свободных денежных средств, что составляет 5500 долларов в день.

Чтобы добиться такого же роста итоговых показателей с помощью тарифов, необходимо создать дополнительные мощности на сумму 13,3 миллиона долларов при условии внутренней нормы рентабельности на уровне 15%».

Пример 2

Над предприятием химической продукции нависла угроза превращения его в производителя стандартных продуктов в тот момент, когда подошел к концу срок действия патента на молекулу основного химического вещества, используемого компанией. Однако вместо того, чтобы смириться со своей судьбой, компания разработала новую стратегию продажи марочных товаров (см. рис. 17.3). Она предлагала разработку специальных химических составов в соответствии с требованиями нескольких отдельных ниш на рынке. Ком-



РИСУНОК 17.3. Создание марочных товаров для отдельных ниш в химической промышленности.

пания провела обширное исследование нужд потребителей и других факторов по каждой из ниш. Это позволило установить цену и стимулировать сбыт каждого продукта в соответствии со стоимостью, представленной в денежном выражении, которую продукт создавал для каждой ниши (более подробно этот пример рассмотрен в главе 13).

Пример 3

Большинство поставщиков рассматривают картонные коробки в качестве настоящего стандартного товара, однако инновационный поставщик разделительных перегородок (которые обеспечивают надежное размещение бутылок и других предметов в больших коробках) думал иначе. Он разработал перегородки, которые были на доли дюйма тоньше, чем другие существовавшие на тот момент перегородки, что позволило клиентам этой компании приобретать коробки меньшего размера и экономить на этом средства. Экономия пространства также обеспечила клиентам экономию затрат на хранение и перевозку, которая была не такой уж незначительной с учетом того, что обычно закупаются тысячи коробок.

Пример 4

Несмотря на фактические технические различия между продукцией разных поставщиков, многие компании, производящие автомобили, начали относиться к краске и покрытиям как к стандартным товарам. Осознав эту тенденцию, а также признавая тот факт, что производители автомобилей будут и дальше стараться получить от поставщиков все больше и больше услуг без дополнительной компенсации, один из ведущих поставщиков открыл предприятие, предоставляющее услуги, основанные на опыте, полученном за время его работы в качестве поставщика. Краеугольным камнем маркетинговой стратегии стала концепция долларизации, которая позволяла разрабатывать каждый проект в контексте потенциальной экономики, получаемой целевым клиентом.

Пример 5

Производитель карбидных стержней для изготовления инструмента был уверен в том, что продает стандартный товар, а его клиенты с энтузиазмом поддерживали это мнение. Однако подробные опросы клиентов и технических специалистов самой компании позволили обнаружить небольшие различия, которые оказались достаточными для того, чтобы добиться преимущества на рынке. В ходе исследования было выявлено, что стержни, производимые данной компанией, имели более строгие округлые формы по сравнению со стержнями конкурентов. Хотя разница была невелика, она обеспечивала ощутимые результаты при изготовлении прецизионных сверл и других инструментов. Клиенты смогли повысить производительность труда и сократить уровень брака, что позволило оправдать небольшую надбавку к цене, которую поставщик до этого старался отстоять.

Средства для перевозчиков грузов

Многие автокомпании, занимающиеся грузовыми перевозками, считают охлаждающую жидкость двигателя индивидуализированным стандартным товаром. Компания ChevronTexaco Global Lubricants — ведущий поставщик такой продукции — считала иначе. Предлагаемый ассортимент охлаждающих жидкостей длительного действия обеспечивал автокомпаниям грузовых перевозок целый ряд уникальных преимуществ. Задача, стоявшая перед ChevronTexaco, заключалась в необходимости убедить своих клиентов и торговых представителей в том, что охлаждающие жидкости длительного действия на самом деле не являются стандартным товаром и способны создавать значительную экономическую стоимость для конечного потребителя.

Группа специалистов по маркетингу ChevronTexaco разработала ряд маркетинговых инструментов, которые по-

могли торговым представителям найти подход к клиентам. Они провели углубленное исследование экономических аспектов технического обслуживания парка автомобилей и, кроме того, рассчитали показатели производительности труда, позволяющие сравнить их продукцию с продукцией конкурентов. Результаты проведенной работы свидетельствовали о том, что продукция ChevronTexaco позволяла значительно сократить затраты или вообще отказаться от многих традиционных затрат, связанных с использованием охлаждающей жидкости, включая затраты на материалы и оплату труда при проведении испытаний, замене, доливе и удалении отходов охлаждающей жидкости.

Результаты работы были представлены в виде профессиональных презентаций, подробных калькуляторов затрат (см. рис. 17.4) и «дорожной карты» для знакомства с преимуществами продукта, что позволяло клиентам оценить конкретную экономию для своего парка грузовиков (см. рис. 17.5 и 17.6).



Texaco Extended Life Prediluted 50/50 Coolant
versus
Fully Formulated Coolant with Liquid SCAs
Coolant Maintenance Cost Comparison

PMS

Fully Formulated Coolant with Liquid SCAs

Total cost to use for a single vehicle for 6 years/600,000 miles or 12,000 hours of service

A: Initial cost of 50/50 blend Coolant
 $\frac{12}{\# \text{ of gallons}} \times \frac{\$3.75}{\text{cost per gallon}} = \45.00

B: Initial cost of SCA charge (liquid or filter)
 $\frac{\$6.00}{\text{cost of package}} = \6.00

C: 6 year/600,000 mile cost of test kits or strips
 $\frac{30}{\# \text{ of kits or strips}} \times \frac{\$0.50}{\text{cost per unit}} = \15.00

D: 6 year/600,000 mile labor cost incurred for testing
 $\frac{30}{\# \text{ of tests}} \times \frac{1.6}{\# \text{ of labor hours}} \times \frac{\$32.00}{\text{Labor cost per hour}} = \160.00

E: 6 year/600,000 mile cost of SCA recharges (liquid or filter)
 $\frac{30}{\# \text{ of recharges}} \times \frac{\$3.00}{\text{cost per recharge}} = \150.00

F: 6 year/600,000 mile labor cost of SCA recharges (liquid or filter)
 $\frac{30}{\# \text{ of recharges from E}} \times \frac{1.6}{\# \text{ of labor hours}} \times \frac{\$32.00}{\text{Labor cost per hour from D}} = \160.00

G: 6 year/600,000 mile cost of Coolant change-outs
 $\frac{\$45.00}{\text{Total from A}} \times \frac{2}{\# \text{ of change outs}} = \90.00

H: 6 year/600,000 mile labor cost incurred for Coolant change-out
 $\frac{2}{\# \text{ change outs from G}} \times \frac{1}{\# \text{ of labor hours}} \times \frac{\$32.00}{\text{Labor cost per hour from D}} = \64.00

I: 6 year/600,000 mile Coolant disposal costs
 $\frac{12}{\# \text{ of gallons from A}} \times \frac{2}{\# \text{ of change outs from G}} \times \frac{\$0.75}{\text{Disposal cost per gallon}} = \18.00

J: Make-up / Top off Coolant cost
 $\frac{6}{\# \text{ of years}} \times \frac{5}{\# \text{ of gallons}} \times \frac{\$3.75}{\text{cost per gallon from A}} = \112.50

K: The total cost of maintaining a single engine's coolant system for 6 years/600,000 miles or 12,000 hours using your existing coolant. **\$814.50**

Texaco Extended Life Coolant Solution

Total cost to use for a single vehicle for 6 years/600,000 miles or 12,000 hours of service

A: Initial cost of 50/50 blend Coolant
 $\frac{12}{\# \text{ of gallons}} \times \frac{\$6.00}{\text{cost per gallon}} = \72.00

B: Initial cost of SCA charge (liquid or filter)
 $\frac{\$6.00}{\text{cost of package}} = \6.00

C: 6 year/600,000 mile cost of test kits or strips
 $\frac{30}{\# \text{ of kits or strips}} \times \frac{\$0.50}{\text{cost per unit}} = \15.00

D: 6 year/600,000 mile labor cost incurred for testing
 $\frac{30}{\# \text{ of tests}} \times \frac{1.6}{\# \text{ of labor hours}} \times \frac{\$0.00}{\text{Labor cost per hour}} = \0.00

E: One time application cost of Texaco Extender at 300,000 miles.
 $\frac{\$8.00}{\# \text{ of applications}} \times \frac{1}{\# \text{ per application}} = \8.00

F: One time application labor cost of Texaco Extender at 300,000 miles.
 $\frac{\$5.33}{\# \text{ of applications from E}} \times \frac{1.6}{\# \text{ of labor hours}} \times \frac{\$32.00}{\text{Labor cost per hour}} = \5.33

G: 6 year/600,000 mile cost of Coolant change-outs
 $\frac{\$72.00}{\text{Total from A}} \times \frac{2}{\# \text{ of change outs}} = \144.00

H: 6 year/600,000 mile labor cost incurred for Coolant change-out
 $\frac{2}{\# \text{ change outs from G}} \times \frac{1}{\# \text{ of labor hours}} \times \frac{\$0.00}{\text{Labor cost per hour from D}} = \0.00

I: 6 year/600,000 mile Coolant disposal costs
 $\frac{12}{\# \text{ of gallons from A}} \times \frac{2}{\# \text{ of change outs from G}} \times \frac{\$0.00}{\text{Disposal cost per gallon}} = \0.00

J: Make-up / Top off Coolant cost
 $\frac{6}{\# \text{ of years}} \times \frac{5}{\# \text{ of gallons}} \times \frac{\$6.00}{\text{cost per gallon from A}} = \180.00

K: The total cost of maintaining a single engine's coolant system for 6 years/600,000 miles or 12,000 hours using Texaco ELC Prediluted 50/50 Coolant. **\$265.33**

This is an estimate of how much you might save

<p style="text-align: center;">Single Engine Savings 6 Years/600,000 miles</p> <p>Total current coolant cost = \$814.50</p> <p>Total Texaco ELC Savings = \$265.33</p> <p>\$549.17</p>	<p style="text-align: center;">Fleet Savings 6 Years/600,000 miles</p> <p>Single Engine Savings x # of Fleet Vehicles = Fleet Savings</p> <p>$\\$549.17 \times 100 = \\$54,917$</p>
<p style="text-align: center;">Labor Hours Savings 6 Years/600,000 miles</p> <p>Total employee labor hours for current coolant = 12.56</p> <p>Total employee labor hours for Texaco ELC = 0.17</p> <p>Single engine employee labor hours savings = 12.40</p>	<p style="text-align: center;">Fleet Labor Hours Savings 6 Years/600,000 miles</p> <p>Single engine employee labor hours savings x # of Fleet Vehicles = Fleet Labor Hours Savings</p> <p>$12.40 \times 100 = 1,239.58$</p>

This is how fast you could receive your Payout

<p>Maintenance Costs = Months x Avg maint cost / month</p> <p>$\\$485.00 = 72 \times \\6.74</p> <p>Total from C+D+E+I</p>	<p>Texaco ELC Initial Fill Cost = Months for Payout x Avg maint cost / month</p> <p>$\\$72.00 = 10.69 \times \\6.74</p>
--	--

These statements and estimations shown herein are not guarantees of future performance and are subject to certain risks, uncertainties and other factors, some of which are beyond our control and are difficult to predict. Therefore, actual outcomes and results may differ materially from what is expressed or forecasted in such statements and estimates. You should not place undue reliance on these forward-looking statements, which speak only as of the date of this savings release. Unless legally required, ChevronTexaco undertakes no obligation to update publicly any forward-looking statements, whether as a result of new information, future events or otherwise.

A ChevronTexaco Product

РИСУНОК 17.4. Форма для сравнения затрат. Торговые представители ChevronTexaco использовали данный подробный калькулятор затрат, чтобы помочь клиентам рассчитать экономию, которую можно получить, отказавшись от средств, используемых ими в настоящее время, и перейдя на использование охлаждающих жидкостей длительного действия. Получив подробные исходные данные, торговый представитель имел возможность задать вопросы об охлаждающих жидкостях, применяемых клиентом в настоящее время.

ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА ОБСЛУЖИВАНИЕ

Охлаждающая жидкость Техасо длительного действия в сравнении с традиционной охлаждающей жидкостью с дополнительными охлаждающими присадками

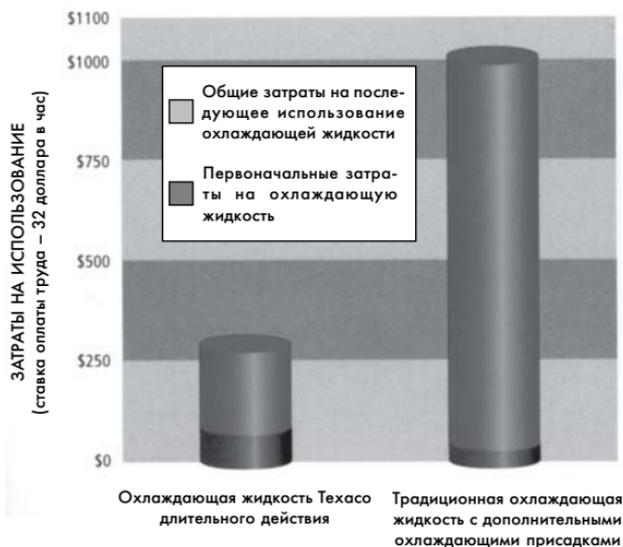


РИСУНОК 17.5. Гистограмма оценки затрат на обслуживание. Данное наглядное сравнение затрат показывает, как дополнительные первоначальные инвестиции на сумму всего 27 долларов обеспечивают экономию на затратах на обслуживание в размере более 800 долларов за 6 лет эксплуатации, или 600 000 миль пробега.

ГРАФИК ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА ПО ПЕРЕХОДУ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВОЙ ОХЛАЖДАЮЩЕЙ ЖИДКОСТИ

Техасо длительного действия в сравнении с традиционной охлаждающей жидкостью с дополнительными охлаждающими присадками



РИСУНОК 17.6. График окупаемости проекта по переходу на использование новой охлаждающей жидкости. Данный график окупаемости показывает клиенту время, которое необходимо для достижения точки безубыточности инвестиций, затрачиваемых для перевода парка автомобилей на использование охлаждающей жидкости длительного действия. После прохождения точки окупаемости все сэкономленные средства поступают непосредственно в карман клиента.

Глава 18

ДОЛЛАРИЗАЦИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКИ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

Мы увидели, как работает концепция долларизации при установлении цены на новую продукцию и при продаже нового товара клиенту. Однако задолго до того, как компания подходит к стадии ценообразования или продажи, долларизация может сыграть важную роль в разработке и развитии концепции нового продукта. В частности, выявление возможностей по созданию стоимости для вашего клиента может стать источником *вдохновения* в работе над новым продуктом. А на стадии его утверждения решающим критерием проверки жизнеспособности идеи на рынке является способность продукта создавать для целевых клиентов представленную в денежном выражении стоимость.

КОНЦЕПЦИЯ ДОЛЛАРИЗАЦИИ И РАЗРАБОТКА ЗАМЫСЛА НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

Новаторство в развитии продукта или услуги является важным условием успеха любой фирмы. Осуществление инноваций представляет собой сложную задачу для многих компаний, особенно для тех, которые неожиданно столкнулись с такой необходимостью после долгих лет удовлетворенности существующим положением вещей. Различные литературные источники свидетельствуют о том, что недостатка в методах и теориях, которые могут применить

такие компании, нет. Большинство специалистов согласятся с тем, что при поиске возможностей для инноваций необходимо изучить большое количество вариантов по множеству направлений. Важным инструментом такого исследования является экономический анализ деятельности существующих клиентов, а также понимание возможностей по улучшению их экономических показателей.

Знание клиента предполагает понимание его потребностей и экономических характеристик. Рассмотрев продукцию или услугу с точки зрения клиента, получив представление об общей стоимости владения ею, а также поняв, каким образом она создает стоимость, поставщик может определить, как имеющиеся или новые коммерческие предложения помогут клиенту получить еще большую стоимость. Подобная «продажа на основе стоимости» отличается от обычного метода «издержки-плюс», в соответствии с которым цены устанавливаются исходя из суммы элементов затрат. В отличие от традиционного метода предлагаемый подход основан на создании, выделении и получении дополнительной экономической стоимости товаров или услуг для потребителей на всех стадиях их реализации. Поставщик, применяющий данный подход, выходит за пределы существующего перечня продукции, изобретая комбинации товаров и услуг и предлагая привлечение сторонних ресурсов, которые удовлетворяют долгосрочные потребности клиента лучше, чем предложения конкурентов¹.

Инновации могут принимать самые разнообразные формы и размеры и не обязательно связаны с изменением основной продукции компании. Улучшение способа упаковки, поставки и послепродажного обслуживания также способствует созданию дополнительной стоимости и

¹ J. Abele, B. Elliott, A. O'Hara, and E. Roegner, "Fighting for Your Price", *McKinsey Quarterly* (2002, Number 4): 116–125.

получению соответствующего вознаграждения. Революционные инновации хотя и вызывают восхищение, но являются достаточно редким событием хозяйственной деятельности. К тому же существует риск, связанный с тем, что во многих случаях производство абсолютно новой продукции не способно достичь уровня безубыточности. Наиболее же успешными являются инновации, принимающие форму постоянных дополнительных усовершенствований существующей продукции компании.

Инновационные идеи могут возникнуть у специалистов по продажам, обслуживанию и у технических экспертов компании, которые ежедневно получают информацию о проблемах клиентов что называется «из первых рук». Их также можно обнаружить иными, более формальными методами, включая фокус-группы (и другие способы исследования потребительского спроса), изучение опыта наиболее эффективно работающих компаний и «мозговой штурм». Однако глубокие знания, полученные в результате ежедневного взаимодействия между продавцом и клиентом, обеспечивают уникальные условия для создания новых возможностей. В большинстве случаев между сторонами уже установлено доверие и определенный уровень понимания специфики и проблем каждой из них. Выступая в роли консультанта, сосредотачивающего свое внимание на представлении создаваемой для клиента стоимости в денежном выражении, продавец еще более улучшает сложившиеся отношения. Клиент, который верит в то, что продавец действительно стремится к улучшению состояния его бизнеса, более охотно соглашается с новыми идеями продавца.

ПРИМЕРЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Приведенные ниже примеры показывают, как понимание продавцом экономических характеристик деятельности своих клиентов способно определить необходимое направление разработки новой продукции и услуг.

Пример 1

Компания California Aerospace Sealants (CAS)* традиционно занималась поставками герметиков в больших объемах для компаний авиационно-космической промышленности. Герметики CAS считались лучшими из имеющихся на рынке, однако компания продолжала искать пути дальнейшего развития на основе инноваций. Продукция поставлялась в барабанах, из которых клиент брал нужные порции и готовил смесь для работы (при этом CAS при необходимости предоставляла техническую помощь). Поскольку специалисты CAS бывали на предприятиях клиента, они замечали множество проблем, с которыми приходилось сталкиваться клиенту. Из-за неправильной подачи, ненадлежащего определения объема порций и неэффективной организации работ часть продукта CAS расходовалась непроизводительно. Это влекло за собой затраты на удаление отходов, которые были достаточно высокими, так как отдельные химические вещества относились к категории опасных. Клиентов также волновала проблема эффективного использования герметика, который часто наносился в труднодоступных зонах, где качество работы проверить сложно (например, внутри топливного бака).

Зная об этих проблемах, CAS предложила ряд инноваций для упаковки и самого продукта. Были разработаны одноразовые устройства для нанесения герметика, которые позволили клиенту отказаться от перемешивания, деления на порции и подачи состава вручную. По существу, теперь рабочий мог взять столько устройств для нанесения герметика, сколько ему было нужно для работы, и не заниматься его приготовлением. При помощи предложенных устройств клиент также смог решить распространенную проблему, связанную с тем, что наполовину заполненные ведра со смесью герметика приходилось выбрасывать. Если рабочие брали больше устройств, чем им требовалось для работы, после смены они просто возвращали неиспользованные устройства в специальный шкаф для хранения.

Кроме того, CAS разработала различные виды готовых для использования продуктов. Например, был создан «колпачок» с герметиком, который можно было надеть на головку болта для его герметизации. До этого для нанесения герметика нужна была кисть или шприц. В труднодоступных местах на эту операцию уходило больше времени, и существовала опасность недостаточной герметизации. Кроме того, герметик нанесли на ленту, которую можно было раскатывать на длинных тонких поверхностях для герметизации зазоров, что также позволило клиенту экономить время на нанесение, приготовление состава и уборку после окончания работы.

Каждое из предложенных новшеств возникло в связи с обнаружением возможности создания стоимости для клиента и получения от этого дохода поставщиком. Цена на каждое из них отражало создаваемую стоимость.

Пример 2

Ведущий производитель комплектующих столкнулся с тем, что клиенты стремятся упростить процесс сборки приобретаемых ими комплектующих и в связи с этим постоянно обращаются к нему за помощью. Поставщику пришлось помочь клиентам, дополнив свою продукцию центрирующими опорами и множеством других отдельных элементов. Он понимал, что его клиенты борются с конкурентами, расположенными в офшорных зонах, где затраты на ручные операции (например, сборку) намного ниже. Поставщик осознал, что потеряет своего заказчика, если тот проиграет в этой конкурентной борьбе. Было очевидно, что скорость сборки и связанные с ней затраты имеют решающее значение для клиента.

Поставщик комплектующих определил, что небольшие инновационные дополнения к продукции являются спасением для клиента лишь на первое время. Тогда он разработал более глобальную стратегию. Поставщик рассчитал, что благодаря возможностям его собственного предприятия в области разработок, производства и сборки он может

взять часть работ по сборке на себя, продавая предварительно собранные блоки, состоящие из нескольких комплектующих. Взяв на себя полную ответственность в условиях своего собственного предприятия, поставщик смог изменить конструкцию деталей, отказаться от части затрат на их изготовление и организовать производство и сборку таким образом, чтобы резко сократить общие затраты клиента. Кроме того, поставщик добился увеличения своих показателей дохода и валовой прибыли, получая часть общей стоимости, которую помогал создавать.

ЭКСПЛУАТАЦИОННАЯ ОЦЕНКА НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

Перед тем как новая продукция будет готова к выводу на рынок, она должна пройти ряд испытаний, включая эксплуатационные испытания, приемку заказчиком, оценку долговечности, возможностей производства и положения по затратам. Мы убеждены, что проверка на основе концепции долларизации является не менее важной, чем все прочие испытания. Если новая продукция не обеспечивает достаточную стоимость, способную оправдать инвестиции клиента, результаты любой другой эксплуатационной оценки можно поставить под сомнение.

Приведенные ниже примеры показывают, как оценка новой продукции на основе концепции долларизации способна изменить планы по ее выводу на рынок.

Пример 1

Компания MicroPure Systems планировала предложить на рынке плавательных бассейнов электронную систему очистки воды. Модель ценообразования на продукцию компании (см. главу 14) была основана непосредственно на стоимости, представленной в денежном выражении, которую система создавала для операторов бассейнов. Стоимость создавалась главным образом благодаря сокращению потребления бассейнами хлора на две трети.

В ходе оценки своей модели ценообразования MicroPure провела подробное исследование среди операторов бассейнов и других специалистов отрасли. Несмотря на привлекательность рынка открытых бассейнов (количество платных открытых бассейнов превосходит число крытых по крайней мере в четыре раза, а средний открытый бассейн больше среднего крытого бассейна), экономические характеристики, представленные в денежном выражении, свидетельствовали о другом. MicroPure узнала, что большой объем хлора в открытых бассейнах разлагается под воздействием солнечных лучей. Кроме того, многие открытые бассейны работают только в определенное время года. Эти обстоятельства в совокупности свели основной экономический фактор MicroPure — сокращение потребления хлора — до минимума. MicroPure рассчитала цену, которая могла бы оправдать приобретение новой системы оператором открытого бассейна. Стоимость указала на цену, которая была неприемлемо низкой для MicroPure. Тогда компания вдвойне сосредоточила свои усилия на рынке крытых бассейнов, где экономические факторы были устойчивыми.

Пример 2

Компания Piccadilly Tools* готовилась к выпуску на рынок нового «интеллектуального» гаечного ключа для затяжки гаек на автомобильных колесах. Группа специалистов по маркетингу Piccadilly разработала на основе долларизации комплексную модель для демонстрации стоимости новой системы. Эта модель позволяла оценить затраты, возникающие в случае аварии, вызванной плохо затянутыми гайками, затраты на смену колес в шиномонтажной мастерской, а также другие затраты, связанные с удовлетворенностью клиента (см. главу 21). В ходе окончательных рыночных испытаний специалисты обнаружили несоответствие, которое изменило планы вывода товара на рынок. Обоснование преимуществ товара, построенное на концепции долларизации, было предложено многим

крупным национальным сетям шиномонтажных мастерских, предоставлявших свои услуги по сниженным ценам. Для этих сетей была характерна частая смена рабочих, получавших низкую заработную плату, что вызывало беспокойство руководства в отношении обеспечения качества. «Интеллектуальный» гаечный ключ позволял решить проблемы с качеством, вызванные низкой квалификацией рабочей силы. Однако существуют тысячи региональных и местных шиномонтажных мастерских, в которых, как правило, работают квалифицированные механики. По словам руководства этих мастерских, они редко производят переделку в связи с плохой затяжкой гаек, поэтому проблемы контроля качества их мало волнуют. Местные шиномонтажные мастерские были уверены, что экономическая модель Pissadilly им не подходит, и поэтому не проявили большой заинтересованности в системе. Тогда Pissadilly направила свои усилия на реализацию «интеллектуального» гаечного ключа крупным сетям шиномонтажных мастерских.

РАЗДЕЛ 4

МЕТОДЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ

Не стоит оценивать то, что не представляет никакой ценности. Весь фокус в том, чтобы научиться это распознавать.

Сидни Мэдуэд,
поэт и консультант в области бизнеса

Просите, и дано будет вам; ищите, и найдете; стучите, и отворят вам.

Евангелие от Матфея, 7:7

Глава 19

МЕХАНИЗМЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ

Если компания решила применить концепцию долларизации в области продаж и маркетинга, ей предстоит решить три основные задачи. Для решения каждой из них имеется множество способов и необходим свой набор навыков. Стратегия, построенная на концепции долларизации, не даст хороших результатов, если к решению любой из этих задач не будет приложено достаточно усилий.

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ДОЛЛАРИЗАЦИИ

Применение концепции долларизации происходит в три этапа:

1. *Поиск возможностей применения концепции долларизации.* Определите, как ваше предложение товара или услуги влияет на создание финансовой стоимости для клиента.
Результатом реализации данного этапа являются формулы для вычисления стоимости вашего товара в денежном выражении. Значения переменных, необходимые для выполнения расчетов, следует получить отдельно.
2. *Получение данных.* Получите данные, необходимые для представления стоимости, передаваемой вами клиентам, в денежном выражении.

На этом этапе вы получаете возможность наполнить уравнения, составленные на стадии поиска, фактическими показателями.

3. *Формирование единой стратегии.* Определите, как вы будете использовать аргументы, построенные на концепции долларизации, при разработке методов маркетинга и продаж.

Именно на этом этапе концепция долларизации начинает способствовать совершенствованию вашей деятельности. Данному вопросу посвящены главы 5–18.

На первый взгляд кажется логичным, что данные этапы должны следовать в строгой последовательности, один за другим. Однако на практике порядок их следования может быть иным, а в некоторых случаях они могут в той или иной степени совпадать по времени.

Рассмотрим следующие примеры.

Пример 1

Точное следование указанным этапам применения концепции долларизации, как правило, имеет место тогда, когда специалист по маркетингу стремится к формированию стратегии на основе более четкого понимания представленной в денежном выражении стоимости своего предложения. Такая ситуация описывается в следующем примере.

1. *Поиск возможностей.* Менеджер фирмы, занимающейся разработкой программного обеспечения, опрашивает клиентов, проводит фокус-группы и применяет другие методы маркетингового исследования для выявления механизмов, с помощью которых его предложение создает стоимость для клиентов.

Преимущество, создающее стоимость: программное средство устраняет необходимость обучения сотрудников клиента.

2. *Получение данных.* После того как механизмы создания стоимости найдены, менеджер переходит к бо-

лее целенаправленному исследованию, позволяющему выявить фактические показатели, необходимые для представления преимуществ, обеспечивающих создание стоимости, в денежном выражении. *Данные для представления конкурентных преимуществ в денежном выражении:* обучение, от которого можно отказаться благодаря программному обеспечению поставщика, как правило, включает в себя от 8 до 12 человеко-дней в год, при этом затраты на один человеко-день обучения для работодателя составляют от 100 до 125 долларов.

3. *Формирование единой стратегии.* Затем менеджер должен определить, как полученную информацию можно использовать для составления маркетинговой стратегии и детального плана действий по реализации своей продукции. Этот этап может состоять из нескольких составляющих.

Определение направления стратегии и детального плана действий. Вооруженный знаниями, полученными на этапах 1 и 2, менеджер теперь может:

- позиционировать и представлять товар как «средство избежания затрат на обучение»;
- установить цену на товар, отражающую создаваемую стоимость (10–12 дней обучения × 100–125 долларов в день);
- сформировать структуру цены исходя из численности сотрудников, которые будут использовать программное обеспечение в своей работе;
- разработать рекламное предложение, основанное на предполагаемой экономии;
- разработать инструменты продаж, позволяющие торговым представителям корректировать анализ создаваемой стоимости в зависимости от потребностей каждого клиента;
- обучить торговых представителей, как продавать гарантируемый данным программным

обеспечением экономического эффекта, а не просто технические характеристики или преимущества.

Пример 2

В некоторых случаях поставщик может после этапа 1 сразу перейти к этапу 3, отложив реализацию этапа 2. Такая ситуация возможна, если механизм создания стоимости для разных клиентов примерно одинаков, а создаваемая стоимость зависит от конкретных характеристик деятельности клиента.

1. *Поиск возможностей.* В результате оценки конкурентоспособности товара торговый представитель фирмы, производящей карбидный металлорежущий инструмент, получает технические данные, свидетельствующие о том, что новое сверло позволяет работать быстрее, чем сверла конкурентов.
Преимущество, обеспечивающее создание стоимости: сверло позволяет клиенту обрабатывать больше деталей за смену.

2. *Формирование единой стратегии.* Торговый представитель представляет своему клиенту данные об эксплуатационных свойствах товара и убеждает его, что новый инструмент заслуживает того, чтобы его оценить.

Определение направления стратегии и детального плана действий: торговый представитель может сформулировать свое предложение следующим образом:

«Г-н Клиент, мы убедились, что это сверло позволяет работать быстрее, чем сверло, используемое вами в настоящее время. Кроме того, мы признали, что наша цена на новое сверло выше той, что вы платите в настоящее время. Не кажется ли вам, что логично было бы испытать это сверло на практике, чтобы оценить, насколько оно способно ускорить процесс обработки деталей? Если испы-

тания покажут, что с помощью нашего сверла можно получить экономию, превышающую разницу в цене, есть ли какие-нибудь другие факторы, способные помешать приобретению вами этого сверла?»

3. *Получение данных.* После того как клиент согласится провести испытания и даст предварительное согласие на покупку при условии, что результаты испытаний подтвердят обоснованность разницы в цене, торговый представитель может предпринимать действия по ускорению проведения испытаний, чтобы получить данные, необходимые для подтверждения своей правоты.

Данные для применения концепции долларизации: испытания показали, что новое сверло обеспечивает результаты, на 15% лучшие, чем от применяемого в настоящее время сверла, и позволяет сэкономить 750 долларов за смену. Применение нового сверла требует инвестиций на сумму всего 150 долларов за смену, так что данные испытаний подтверждают обоснованность перехода на использование предлагаемого продукта.

Пример 3

В некоторых случаях, особенно тогда, когда коммерческое предложение поставщика составляется специально для каждого клиента, стадия «анализа потребностей» в ходе личной продажи может включать в себя все три этапа применения концепции долларизации.

Например, торговый представитель может направить разговор с существующим или потенциальным клиентом в русло концепции долларизации и попытаться выяснить проблемы клиента, которые можно решить при помощи предлагаемого продавцом товара или услуги. В ходе такого исследования продавец может выяснить возможные экономические последствия этих проблем (*поиск возможностей*), а также, если он хорошо подготовлен и действует

проворно, получить основные данные, необходимые для представления действительной стоимости в денежном выражении (*получение данных*). Кроме того, в ходе того же самого посещения клиента торговый представитель может выяснить, каким образом принимаются решения в его организации, и тем самым получить информацию о том, в какой форме лучше представлять аргументы, основанные на концепции долларизации, чтобы разработать свою стратегию продаж (*формирование единой стратегии*).

РЕЗЮМЕ

Как было сказано выше, большая часть данной книги посвящена различным возможностям формирования единой стратегии, которые предлагает концепция долларизации:

- Глава 5: Долларизация и продажа за счет цены
- Глава 6: Долларизация и продажа новой продукции
- Глава 7: Сокращение продолжительности цикла продаж
- Глава 8: Роль долларизации в защите и сохранении бизнеса
- Глава 9: Как развеять сомнения продавца
- Глава 10: Использование концепции долларизации для привлечения внимания потенциального клиента
- Глава 11: Концепция долларизации и торговые партнеры
- Глава 12: Использование концепции долларизации при продаже услуг

Глава 13: Долларизация и маркетинговые коммуникации

Глава 14: Ценообразование новых продуктов

Глава 15: Долларизация и сегментация рынка

Глава 16: Долларизация и маркетинг потребительских товаров

Глава 17: Долларизация и миф о стандартных товарах

Глава 18: Долларизация и определение направления разработки новой продукции

Несколько следующих глав посвящены более конкретному рассмотрению методов, используемых на этапах поиска возможностей применения концепции долларизации и получения данных. Существует множество подходов к реализации этих двух этапов. В данной книге описаны и рассмотрены на примерах наиболее распространенные из них.

Глава 20

КАК НАУЧИТЬСЯ ПРЕДСТАВЛЯТЬ В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ ЛЮБЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Представить какое-либо конкурентное преимущество в форме финансовых выгод, которые оно создает для клиента, технически достаточно просто, однако в некоторых случаях можно столкнуться с определенными трудностями. Чтобы избежать этого, необходимо очень хорошо понимать все преимущества вашего товара, а также отличия вашего предложения от других предложений, которые могут рассматриваться клиентом. Кроме того, необходимо иметь представление о динамике хозяйственной деятельности вашего клиента и, что еще более важно, о том, как ваше предложение влияет на эту динамику. И хотя определенные основы знаний в области финансов важны, не нужно быть дипломированным бухгалтером, чтобы применять концепцию долларизации на практике.

Представление преимуществ вашего товара требует очень хорошего понимания деятельности вашего клиента и иногда — применения творческого подхода. Возможно, не всегда сразу понятно, каким образом преимущество товара или услуги обеспечивает финансовые выгоды, но вы должны стремиться получить ответ на этот вопрос. Естественно, наилучший способ — прямо спросить об этом вашего клиента. Но сами клиенты не всегда знают ответы на все вопросы. Возможно, чтобы понять потенциальное воздействие на финансовые показатели, потребуется провес-

ти исследование рынка. Однако часто ответы можно найти в своей собственной компании, поскольку они содержатся в коллективном опыте работы с группой целевых клиентов. За исключением случаев, когда вы выводите товар на совершенно новый и незнакомый рынок, велики шансы, что среди ваших коллег есть те, кто достаточно хорошо знаком с динамикой деятельности вашего клиента.

Если ваша компания не обладает достаточным количеством знаний о целевых клиентах, внутренние ресурсы все равно могут оказаться полезными. Представители различных функциональных подразделений вашей компании могут выступить в роли уполномоченных вашего клиента, оценив, каким образом преимущества, предлагаемые вашей компанией, можно представить в денежном выражении. Если, например, вам неясно, как клиент оценивает долгосрочные последствия капиталовложений в предлагаемый вами товар, представление об этом вы можете получить в финансовом отделе своей собственной фирмы. Или если вам непонятно, каким образом повышение показателя производительности труда в сборочном цеху клиента создает стоимость, поговорите с начальником производства своей компании. Специалисты по логистике могут пролить свет на то, что думает ваш клиент о своей цепочке поставок.

ПЯТЬ ШАГОВ К ПРЕДСТАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ

Всякий раз, когда вы приступаете к оценке стоимости, создаваемой вами для одного клиента или группы клиентов, важно методично проанализировать каждое потенциальное воздействие, которое она способна оказать. Старайтесь не упустить из виду ни малейшей возможности. Какими бы источниками вы ни пользовались для того, чтобы понять, какова создаваемая стоимость, приведенный ниже алгоритм поможет вам двигаться в правильном направлении.

1. *Что собой представляют ваши конкуренты?* В первую очередь, необходимо знать, с кем или с чем вы конкурируете, продавая свой товар. Может быть, это традиционный конкурент по отрасли? Или внутрифирменная разработка? Возможно, вы противопоставляете себя существующему положению вещей? Перед тем как приступить к представлению конкурентных преимуществ своего товара в денежном выражении, вы должны узнать своих соперников. Часто концепцию долларизации приходится применять на фоне множества конкурентных предложений.
2. *Определите отличительные свойства вашего товара.* Какими конкретными отличительными свойствами обладает предлагаемый вами товар по сравнению с продукцией конкурентов? Оцените каждый элемент вашего предложения, начиная с самого товара и заканчивая пакетом услуг, оставляемых наряду с ним, и общим состоянием вашей компании в целом. Оценка должна быть точной и исчерпывающей.
3. *Сформулируйте свои преимущества.* Затем вы должны установить все направления, по которым клиент получает выгоду благодаря индивидуальным свойствам вашего товара. Полезно задать себе следующие вопросы и попытаться ответить на них с позиций клиента:
 - Чем данное свойство товара помогает клиенту?
 - Почему это свойство должно заинтересовать клиента?
 - Какие проблемы клиента оно помогает решить?
 - Что произойдет, если клиент *не* получит товар, обладающий этим свойством?

Обратите внимание, что одно и то же свойство товара часто может обеспечивать клиенту множество преимуществ. Например, меньшие по весу комплек-

тующие самолета способны обеспечить экономию топлива, увеличение дальности полетов и/или полезной грузоподъемности. В других случаях получение одного преимущества может повлечь за собой дополнительные выгоды. Например, повышение надежности способно привести к сокращению затрат по гарантийным обязательствам, а они, в свою очередь, — к повышению удовлетворенности клиента, что может обеспечить увеличение объема повторных заказов. Постарайтесь добраться до самой сути воздействия, оказываемого создаваемой вами стоимостью (см. раздел «Волновой эффект» ниже).

Кроме того, предлагаемые вами преимущества нужно оценить с точки зрения фактических потребностей и интересов клиента. Необходимо преодолеть узость взглядов, ограниченных исключительно маркетингом. Преимущества вашей продукции, какими бы замечательными они ни казались вам самим, могут не представлять абсолютно никакой ценности для клиента (вспомним пример с краской из главы 1, в котором покупатель собирался продавать свой дом).

4. *Оцените ваше преимущество количественно.* Следующий шаг — количественная оценка каждого преимущества вашего товара или услуги. Именно на этом этапе слова необходимо перевести в цифры. Например:

Слова	Цифры
Повышение выработки	На 40 граммов на партию
Сокращение времени внепланового простоя	На 30 минут за смену
Повышение производительности труда	На 8 единиц в час
Улучшение показателей деятельности	Увеличение доли рынка клиента на 3%

Иногда этот шаг сразу позволяет представить преимущества товара (услуги) в долларах и центах, однако, как правило, сначала имеет смысл разработать количественные критерии очевидных преимуществ.

5. *Представление преимуществ в денежном выражении.* Наконец, вы должны определить, каким образом выраженное количественно преимущество обеспечивает экономию средств для вашего клиента (см. табл. 20.1).

После того как пройдены все пять шагов, вы установите связь между вашим предложением товара или услуги и тем, как оно создает стоимость для клиента. Однако окончательный расчет стоимости пока не произведен. Это будет сделано на следующем этапе.

Иногда в результате реализации пяти указанных этапов вы также сможете получить большую часть данных, необходимых для завершения анализа. Однако чаще всего эти пять этапов представляют собой подготовительный процесс, за которым следует ряд действий по получению фактических данных. Процесс получения данных рассматривается в главе 21.

ТАБЛИЦА 20.1. Результаты количественной оценки и представления конкурентного преимущества в денежном выражении.

Слова	Цифры	Денежное выражение
Повышение выработки	На 40 граммов на партию	40 граммов x \$100 за грамм = \$4000 на партию
Сокращение времени внепланового простоя	На 30 минут за смену	30 минут x \$500 за минуту простоя = \$15 000 за смену
Повышение производительности труда	На 8 единиц в час	8 единиц x \$10 за единицу = \$80 в час
Улучшение показателей деятельности	Увеличение доли рынка клиента на 3%	3 пункта x \$500 000 за пункт = \$1,5 миллиона

СОХРАНЯЙТЕ ГИБКОСТЬ

Вы можете обнаружить, что для разных клиентов одно и то же преимущество имеет различные значения представленной в денежном выражении стоимости. В связи с этим вам необходимо адаптировать свой метод применения концепции долларизации к условиям каждого конкретного клиента. Рассмотрим следующий пример. Компания Асме Electronics* продает прибор, который позволяет на 20% ускорить процесс сборки при производстве бытовой электроники. Асме представила данное преимущество клиенту 1 и определила, что стоимость, в первую очередь, заключена в сокращении затрат на оплату труда. Возможность экономии на оплате труда вызвала восторг у клиента 1.

Воодушевленная успехом, Асме обратилась с аналогичным предложением, обоснованным возможностью экономии на оплате труда, к клиенту 2, который не проявил особого интереса к экономии на этих затратах. В ходе последующего анализа Асме обнаружила, что клиента 2 беспокоит нехватка производственных мощностей. Он продает все, что производит, а узким местом является процесс сборки. Клиента 2 не волнуют затраты на оплату труда; ему просто необходимо больше производить! Повышение скорости сборки на 20% с помощью предлагаемого Асме прибора позволило клиенту 2 увеличить объем производства, общий объем продаж и прибыль. В результате стоимость, представленная в денежном выражении, создаваемая для клиента 2, оказалась в 50 раз больше, чем для клиента 1.

ВОЛНОВОЙ ЭФФЕКТ

При представлении любого преимущества в денежном выражении продавец обычно полагается на объяснения представителей клиента, с которыми он сотрудничает наиболее тесно. Однако взгляды этих представителей могут ограничивать продавца в оценке общего воздействия, оказываемого преимуществом.

Работая с клиентом, профессиональный продавец должен быть очень внимательным и проявлять любознательность. Многие преимущества, которые обеспечивает продавец своему клиенту, оказывают существенный волновой эффект на все предприятие клиента. Рассмотрим следующий пример:

1. Продавец улучшил показатели допуска для подшипника, чтобы помочь отделу проектирования и разработок клиента выполнить техническое задание на разработку.
2. Улучшенные показатели допуска позволяют сократить уровень шума, производимого оборудованием клиента.
3. Сокращение уровня шума позволяет избежать большого количества жалоб, поступающих от заказчиков клиента.
4. Сокращение уровня шума, кроме того, позволяет заказчикам клиента избежать штрафов Управления охраны труда.
5. Наконец, клиент получил возможность увеличить объем продаж на 2% благодаря повышению удовлетворенности своих заказчиков.

Следует иметь в виду, что во всех случаях вы должны исследовать, какие еще преимущества кроме очевидных способно обеспечить ваше решение. Для этого необходимо разбираться в хозяйственной деятельности вашего клиента, общаться с самыми различными специалистами его организации и задавать хорошо продуманные вопросы, позволяющие изучить потребности клиента. Постарайтесь определить действительную стоимость — и вы будете вознаграждены.

Мягкие затраты = гибкое мышление

Работая над представлением ваших конкурентных преимуществ в денежном выражении, вы можете столкнуться с таким понятием, как «мягкие затраты». Если клиенты не поддаются убеждению при помощи аргументов проведенного вами анализа стоимости и заявляют, что некоторые элементы рассчитанной вами стоимости представляют собой мягкие затраты, по существу они говорят о том, что затраты не являются реальными. Мягкие затраты *являются* реальными, но их бывает трудно учитывать.

В некоторых случаях с мягкими затратами связан ряд трудностей, поскольку традиционные методы бухгалтерского учета, устанавливаемые Советом по стандартам бухгалтерского учета, не позволяют компаниям непосредственно их измерить, а это значит, что руководители компании не получают вознаграждение за их сокращение. Метод распределения затрат на основе видов деятельности (ABC) помогает оценить конкретное воздействие, однако этот способ используется лишь немногими компаниями. Чаще всего мягкие затраты вызывают проблемы, поскольку фактическое воздействие на затраты является недостаточно продуманным.

Вероятно, лучше всего мягкие затраты можно проиллюстрировать на примере ситуации, когда товар или услуга обеспечивают клиенту повышение производительности труда. В результате повышения производительности труда сотрудник клиента получает возможность выполнять свое задание в 33 раза быстрее, чем раньше. Сначала продавец может представить этот эффект в денежном выражении в виде сокращения затрат на заработную плату работника в 33 раза. Продавец рассуждает следующим образом: если производительность труда работников клиента повышается в 33 раза, клиент может сократить затраты на рабочую силу в 33 раза, сохранив прежний объем производства.

Между тем клиент размышляет так: если я не уволю работника, мне все равно придется платить ему заработную плату в полном объеме, поэтому, хотя повышение производительности труда и имеет положительное значение, оно непосредственно не влияет на итоговые показатели деятельности нашей компании (если только повышение производительности труда не позволит преодолеть ограничения на объем производства и не приведет к получению дополнительного дохода).

Ход мыслей обеих сторон обоснован, однако его недостаток — в узости взглядов. В таких ситуациях понимание стоимости, представленной в денежном выражении, требует более широкого взгляда на вещи. Клиент, возможно, и *не* сможет непосредственно сократить фонд оплаты труда в результате повышения производительности труда, однако он получит выгоду по другим направлениям. Например, клиент, вероятно, сможет сократить размер или отказаться от оплаты сверхурочной работы, которая до повышения производительности труда была необходима потому, что работники регулярно не справлялись со своими обязанностями в установленное рабочее время. Или же клиент сможет удовлетворить требования по объему производства в периоды пиковой загрузки, которые в противном случае вызывают задержки поставок и связанные с этим затраты. Еще одним возможным результатом является то, что работники клиента получают возможность выполнять свои обязанности в не столь бешеном темпе, что может привести к повышению качества, сокращению проблем, связанных с гарантийными обязательствами, и т. д.

Возможно, установить точную стоимость в подобных ситуациях с мягкими затратами и не так просто, но перед тем как сдаваться и соглашаться с заявлениями клиента о том, что «стоимости нет», постарайтесь выявить и изучить реальное воздействие, которое способны оказать ваши предложения.

Глава 21

ПОЛУЧЕНИЕ ДАННЫХ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ДОЛЛАРИЗАЦИИ

Как только поставщик достиг понимания *механизмов*, с помощью которых его предложение товара или услуги создает стоимость для клиентов, перед ним встает задача фактической количественной оценки и представления стоимости в денежном выражении.

Возникает необходимость получения информации по двум основным направлениям:

1. Данные, с помощью которых можно *количественно выразить* преимущество характеристик товара или услуги.
2. Данные, с помощью которых количественно выраженное преимущество можно *представить в денежном выражении*.

Часто оба этапа можно реализовать в ходе повседневного взаимодействия с клиентом. Иногда поставщик обнаруживает, что необходимые данные практически в полном объеме имеются в его компании, при этом из внешних источников требуется получить лишь небольшую часть информации. Однако во многих случаях информацию найти трудно, поэтому поставщику приходится изобретать творческие методы для сбора необходимых данных.

В приведенных ниже примерах показаны различные подходы к получению данных, необходимых для примене-

ния концепции долларизации. Важно отметить, что независимо от источника информации или способа ее получения поставщик должен добиться от клиента подтверждения, что информация является достоверной и отражает фактическое состояние его бизнеса (о чем подробно говорится в главе 22). В противном случае может оказаться, что данные о миллионах долларов не имеют никакой ценности.

ИНТЕРВЬЮ С КЛИЕНТОМ

Когда компания продает продукцию или предлагает услуги, специально разработанные в соответствии с требованиями клиента, либо представляет каждому клиенту уникальное предложение, единственный эффективный подход к получению данных для применения концепции долларизации заключается в том, чтобы установить непосредственный контакт с целевым клиентом, желательно на условиях сотрудничества.

Задача получения данных при таком подходе, как правило, ложится на плечи отдела продаж, хотя часто для этого также привлекаются специалисты по маркетингу. Поскольку большая часть работы осуществляется в ходе личного общения с клиентом (или по телефону), необходимо, чтобы сотрудники, которым поручается сбор информации, прошли соответствующее обучение, имели необходимый опыт и все их действия были тщательно спланированы (более подробно об этом говорится в главе 22).

Рассмотрим следующие примеры.

Пример 1

Торговый представитель ведущего производителя технических герметиков работает с клиентом на рынке тракторов для сельского хозяйства. У клиента возникли проблемы с производимым конкурентом составом для герметизации ступицы колеса. В ходе диагностического анализа проблемы торговый представитель задает вопросы о частоте возникновения неисправностей, их последствиях и

связанных с ними затратах, а также выясняет другую информацию о затратах, которые несет клиент в результате применения некачественного герметика. Когда в конце концов торговый представитель обнаружит ключевую причину проблемы и предложит решение по ее устранению, он будет вооружен данными, необходимыми для обоснования своего предложения с позиций концепции долларизации.

Пример 2

The Heatsink Company* специализируется на производстве терморегулирующих устройств для электронной промышленности. Менеджер Heatsink работает с компанией, производящей осветительные приборы, помогая ей перейти от использования традиционных балластных резисторов на новое электронное устройство. Представители компании рассмотрели несколько возможностей рассеивания тепла, вырабатываемого новым электронным резистором, и сообщили, что преимущество конструкции устройства Heatsink заключается в его меньшем весе по сравнению с другими изделиями. Специалисты Heatsink сначала смутило, почему вес вообще принимается во внимание. По их убеждению, с точки зрения конечного потребителя, которому необходимо подвесить светильник к потолку, разница в весе на несколько унций не должна играть никакой роли. Менеджер Heatsink продолжил работу по представлению стоимости сокращения веса в денежном выражении, исследуя при этом каждую возможность. Наконец, проводимый им анализ логистических требований к изделию дал результаты. Оказалось, что частично сборка прибора производится в офшорной зоне, поэтому терморегулирующее устройство необходимо перевезти туда, а после окончания сборки — обратно. Клиент установил, что сокращение веса может оказать значительное воздействие на затраты на перевозку. Установив приблизительное значение экономии на перевозке, Heatsink смогла представить предлагаемую стоимость

в денежном выражении и обосновать надбавку к цене на свой товар.

Пример 3

В некоторых случаях процесс получения данных может принимать форму договорного сотрудничества между покупателем и продавцом. Представители поставщика и клиента объединяют свои усилия, чтобы определить, насколько целесообразен тот или иной проект для обеих сторон с экономической точки зрения. Как правило, такой подход возможен при наличии прочных деловых отношений. Рассмотрим пример из опыта компании California Aerospace Sealants (CAS).

На протяжении более 50 лет CAS является ведущим поставщиком герметиков для производителей самолетов. Более 10 лет компания в больших объемах поставляла герметик одному производителю региональных реактивных самолетов и владела значительной долей рынка, обеспечивая высокий уровень удовлетворенности этого клиента. CAS предложила отказаться от поставок герметика в больших объемах и реализовать проект по поставке одноразовых аппликаторов для нанесения герметика. Этот проект, выигрышный для обеих сторон, был успешно реализован с другими клиентами. В результате чего CAS, обладая уникальным опытом в соответствующей области, увеличила доходы и прибыль, а клиент сократил затраты, высвободил ресурсы и направил их на решение задач в области своей основной специализации — строительстве самолетов.

Сначала CAS представила свой проект в рамках запуска клиентом, производящим региональные реактивные самолеты, крупной программы сокращения затрат. Интересы покупателя и продавца объединились, при этом стороны решили создать совместную целевую группу для оценки всех последствий реализации проекта. В ходе совместной работы команда специалистов установила все потенциальные точки воздействия проекта, а затем пере-

шла к анализу стоимости воздействия по каждому пункту. По результатам работы был составлен подробнейший отчет о стоимости сокращения затрат, который стал «совместной собственностью» обеих сторон.

ПОЛУЧЕНИЕ ДАННЫХ НА ОСНОВЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

В ситуациях, когда существует некоторое единообразие в способах использования различными клиентами товара или услуги, для получения важных данных, необходимых для применения концепции долларизации, можно использовать ряд универсальных методов исследования рынка.

Технический анализ/экспертная оценка

Один из возможных вариантов получения данных заключается в том, чтобы найти экспертов, специализирующихся в интересующей вас отрасли, и временно нанять их на работу. Специалист может сыграть роль уполномоченного целевой группы клиентов. Например, приступив к представлению стоимости нового защитного покрытия Ultra для нефтепроводов, компания Gladstone Pipe Coatings (см. пример из главы 6) наняла авторитетную инженерную фирму, специализирующуюся в области проектирования и внедрения комплексных программ по прокладке трубопроводов. Фирма обладала глубоким пониманием технической стороны проектирования и строительства трубопроводов, доскональным знанием затрат по их прокладке, а также обширной информацией о клиентах, поскольку работала с несколькими заказчиками Gladstone. Привлечение этой фирмы обеспечило Gladstone еще одно важное преимущество: любой отчет, подготовленный консультантом, пользующимся уважением и доверием в отрасли, всегда получает высокое признание на рынке.

Gladstone наняла эту фирму для тщательного анализа последствий применения своего нового покрытия Ultra

при строительстве трубопроводов. Фирма изучила имеющиеся технические данные и разработала модель для сравнения Ultra с другими покрытиями, используемыми в рамках различных проектов по строительству трубопроводов. В результате проведенной работы были выявлены основные отличия эксплуатационных качеств предлагаемого покрытия от других аналогичных продуктов, а также влияние каждого из этих отличий на затраты. Всего было рассмотрено более 40 позиций воздействия на стоимость. Заключительный отчет был подготовлен в формате, позволяющем использовать его совместно с целевыми клиентами Gladstone.

На основе технического отчета, подготовленного консультантом, Gladstone разработала свой собственный калькулятор для расчета экономических показателей по строительству трубопроводов. Данный инструмент позволил торговым представителям Gladstone получить максимальный эффект от проведенного консультантом комплексного анализа. Нажав всего лишь несколько клавиш на клавиатуре ноутбука, торговый представитель Gladstone получал анализ проекта по строительству трубопровода протяженностью до 100 км.

Прямое изучение клиентуры

Во многих случаях в поисках данных для применения концепции долларизации лучше всего напрямую обратиться к целевому клиенту. В частности, если приоритетные клиенты на рынке достаточно однородны (по крайней мере, с точки зрения использования интересующего товара или услуги), поставщик может опросить большое число клиентов и выработать репрезентативные ответы на основные вопросы концепции долларизации.

В течение нескольких лет компания Remsen Security Products (см. пример в главе 5) упорно работала над разработкой стратегии, позволяющей защитить свою высокопроизводительную продукцию, предлагаемую по цене с надбавкой, от конкурентов, продающих свой товар по

более низким ценам. Сомневаться в том, что продукция Remsen была лучшей, не приходилось. Большинство клиентов соглашались с этим без особых проблем. Однако в силу ограниченности бюджетов клиенты старались получить обоснование расходования дополнительных средств на приобретение очевидно наилучшей по качеству продукции Remsen. Мастера по установке замков, знакомые с проблемой на практике, предлагали своим коллегам из отдела закупок вложить дополнительные средства в приобретение продукции Remsen. До недавнего времени все эти заявления оказывались тщетными.

Проведя десятки интервью с мастерами по установке замков и другими специалистами отрасли, Remsen в конечном итоге разработала методiku исследования рынка, и в результате были получены данные, необходимые для обоснования позиций Remsen. Компания воспользовалась услугами исследовательской фирмы с целью проведения опроса сотен слесарей, в ходе которого им предлагалось проанализировать свой опыт ремонта устройств для дверей и оценить относительную частоту поломок продукции Remsen и продукции конкурентов. Результаты показали очевидные отличия в пользу Remsen. Данные свидетельствовали о том, что владельцам устройств для дверей производства Remsen приходилось ремонтировать их реже, и поэтому их затраты на ремонт были ниже (в результате исследования были также получены данные о стандартных затратах на ремонт). Данная информация была использована для анализа стоимости владения продуктом Remsen в течение срока его службы, причем была предусмотрена возможность корректировать аналитическую модель в соответствии с конкретной ситуацией каждого клиента.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Если непосредственное общение с клиентом или исследование рынка не позволяет получить какие-либо данные,

необходимые для проведения анализа на основе концепции долларизации, самое время обратиться к литературе. Поставщики часто могут найти недостающие элементы для своей «мозаики» долларизации в печатных источниках. Рассмотрим два следующих примера.

Пример 1

Компания Piccadilly Tools, ведущий производитель пневматических инструментов для механической обработки, готовилась к выводу на рынок нового «интеллектуального» гаечного ключа, который позволял автоматически измерять и контролировать затяжку зажимной гайки на колесе автомобиля. Признавая тот факт, что шиномонтажные мастерские, в которых работают временные рабочие, получающие небольшую заработную плату, прилагают определенные усилия для обеспечения качества работ, компания представила им свой товар как гарантию качественной затяжки гаек на автомобильных колесах. Приобретение «интеллектуального» гаечного ключа требовало от шиномонтажных мастерских значительных инвестиций, поэтому они изучали товар намного тщательнее, чем в случае покупки обычного инструмента. Piccadilly обнаружила, что данные по отрасли достаточно ограничены, и приступила к самостоятельному получению сведений о рынке.

Полученные данные свидетельствовали о том, что большинство шиномонтажных мастерских периодически сталкиваются с проблемой аварий, происходящих в результате отрыва колеса автомобиля по причине недостаточной затяжки гаек. Время от времени это становится причиной серьезных происшествий с причинением ущерба имуществу, здоровью людей и даже со смертельным исходом (как правило, когда автомобиль выходит из-под контроля или оторвавшееся колесо ударяется о другой автомобиль либо пешехода). Специалисты по маркетингу Piccadilly составили библиотеку отчетов, судебных документов и другой информации, позволяющей оценить затраты, связанные с

одной подобной аварией. Намеренно используя заниженные показатели, они рассчитали частоту таких происшествий, разделив годовой показатель зарегистрированных аварий на общее число случаев замены колес, произведенных за год. Было признано, что полученные результаты даже занижены, поскольку данные о многих подобных авариях не регистрируются.

Пример 2

Консультационная фирма в области компьютерных систем предложила региональному банку произвести модернизацию его компьютерной сети. В предложении было четко указано, каким образом модернизация позволит повысить скорость операций и сократить время обслуживания клиентов. Консультант прилагал все усилия к тому, чтобы найти способ увязать эти так называемые «мягкие» выгоды с реальной стоимостью итоговых показателей деятельности банка. Наконец, ответ был найден в статье одного журнала по бизнесу. В ней описывалось проведенное неким крупным банком исследование, в котором делался вывод о том, что повышение удовлетворенности клиентов на каждый процентный пункт означает дополнительную прибыль банка с каждой семьи клиентов на сумму 1,40 доллара.

Консультант смог увязать эти финансовые показатели с предполагаемым воздействием, которое должны были оказать его услуги, что оправдывало в глазах руководства банка инвестиции, выразившиеся шестизначным числом.

КОСВЕННОЕ ИЗУЧЕНИЕ КЛИЕНТУРЫ

Как было сказано в главе 2, концепция долларизации позволяет представить решение проблемы клиента в денежном выражении, при этом такое решение может принимать форму как избежания убытков, так и получения дохода, либо того и другого одновременно. Большинство компаний прилагает значительные усилия к представлению в денежном выражении возможности избежания

убытков, то есть сосредоточивает внимание на *воздействии на затраты*, и уделяет меньше внимания потенциальному дополнительному выигрышу клиента от деятельности в сфере продаж и маркетинга.

Если ожидается, что предлагаемый вами товар или услуга окажут влияние на то, какую выгоду от совершенствования предложения вашего клиента получают *его заказчики*, при оценке создаваемой вами стоимости имеет смысл провести анализ с позиций конечного потребителя. В данном случае хорошим источником данных могут стать специалисты по продажам и маркетингу вашего клиента. Вы можете спросить их, например, о том, как то или иное конкретное улучшение вашего товара будет воспринято на рынке, где продается их товар. Кроме того, можно поинтересоваться, как отдельные аспекты вашего предложения способны помочь клиенту повысить цены, привлечь больше заказчиков или то и другое одновременно.

Важно отметить, что профессионалы в области маркетинга и продаж, как правило, не разделяют «хищнических» настроений по отношению к поставщикам, типичных для специалистов по закупкам. Специалисты по маркетингу (включая менеджеров продукта, специалистов по рекламе, торговых представителей и других сотрудников) в большинстве случаев отнесутся к вашим вопросам вполне радушно.

Однако в некоторых ситуациях даже специалисты по маркетингу могут оказаться не в состоянии предоставить вам необходимые сведения. В таких случаях вы должны переориентировать свои усилия на рынок конечных потребителей.

Пример

Компания CAP Industries является производителем некой детали двигателя для больших грузовиков. Долгое время компания занимала доминирующее положение на рынке, была ценовым лидером, а товар ее марки получал высочайшее признание конечных потребителей (владельцев и водителей грузовиков).

Однако по истечении срока патента SAP на рынке начали появляться конкуренты. Продукция конкурентов представляла собой товар-заменитель, но они стали покусаться на долю рынка, занимаемую SAP, предлагая крупным производителям двигателей продукцию по более низким ценам. Не имея больших технических возможностей для индивидуализации продукции, SAP обратилась к своей традиционно сильной стороне — признанному превосходству марки среди конечных потребителей.

Перед SAP встала сложная маркетинговая задача: как превратить ценность марки для конечных потребителей в экономический аргумент для непосредственных клиентов — производителей двигателей.

SAP разработала план исследования, в ходе которого предполагалось в том числе выяснить, сколько готовы доплатить владельцы грузовиков за установку детали SAP в двигатели своих автомобилей вместо аналогичных деталей конкурентов. Исследование показало, что некоторые потребители не откажутся от продукции SAP, сколько бы им это ни стоило. А другие проявили безразличие: они готовы были приобретать двигатели с устройством любой марки. Таким образом, общая ситуация на рынке свидетельствовала о значительном предпочтении марки SAP, при этом большинство конечных потребителей были готовы платить надбавку к цене в размере нескольких сотен долларов по сравнению с ценами конкурентов. На основе результатов исследования SAP смогла подготовить отчет для своих клиентов, который показывал, что дополнительные инвестиции, необходимые для приобретения устройства SAP (в виде более высокой цены), позволяют получить устойчивый доход при продаже конечной продукции заказчикам.

Примечание. Партнеры вашего клиента, включая дилеров, дистрибьюторов и розничных торговцев, также могут стать хорошим источником информации о рынке. Как

правило, они находятся в более тесных отношениях с конечными потребителями, чем производитель, и способны пролить свет на проблемы, с которыми сталкиваются покупатели, а также на потенциальные последствия усовершенствования или изменения приобретаемой ими продукции.

СМЕШАННЫЕ МЕТОДЫ

В приведенных выше примерах показано, как конкретные методы исследования рынка можно использовать для получения отдельных данных, необходимых для проведения анализа, построенного на концепции долларизации. Естественно, во многих случаях можно применить сразу несколько подходов. Рассмотрим следующие примеры.

Пример 1

В описанном выше примере с гаечным ключом поставщик смог определить затраты и относительную частоту серьезных происшествий, происходящих по причине отрыва колес из-за плохой затяжки гаек. Эти данные были получены в результате изучения множества печатных источников. Для получения информации о менее значительных последствиях работы системы необходимо было провести более традиционное исследование, направленное непосредственно на целевую аудиторию.

Ненадлежащая затяжка гаек приводит к серьезным авариям, связанным с отрывом колеса, только в небольшом проценте случаев. В этих ситуациях сумма затрат огромна, поэтому такие происшествия привлекают к себе внимание. Более распространенным, однако менее значительным результатом плохой затяжки гаек является увеличение количества переделок, которые приходится производить шиномонтажной мастерской. Переделка требуется в тех случаях, когда клиенты обращаются в мастерскую с просьбой исправить недочеты предыдущей работы,

отремонтировать колесо или устранить иные недостатки. Подобный ремонт, как правило, производится для клиента бесплатно (иными словами, без дополнительной компенсации для шиномонтажной мастерской).

Чтобы оценить данный аспект стоимости новой системы количественно, поставщик «интеллектуального» гаечного ключа провел опрос шиномонтажных мастерских по телефону и факсу. Специалисты, проводившие обследование, просили менеджеров мастерских в анонимном порядке оценить частоту переделки, а также рабочее время, необходимое для проведения обычного ремонта. Кроме того, они интересовались количеством колес, обслуживаемых каждой мастерской, чтобы иметь возможность обобщения данных в пересчете на одно колесо. В результате были получены дополнительные данные, послужившие хорошим подкреплением оценки экономического эффекта от инвестиций в приобретение «интеллектуального» гаечного ключа.

Пример 2

Результаты, описанные в примере с подшипниками, приведенном в главе 7, были получены благодаря применению комбинации методов исследования. Группа специалистов по маркетингу опросила экспертов в области авиации и тщательно изучила большой объем опубликованных данных, чтобы документально обосновать затраты, связанные с отменой рейсов в результате незапланированных ремонтов. При составлении экономического обоснования своего проекта они смогли представить подробную расшифровку затрат, связанных с отменой рейсов, что позволило сформировать доверие со стороны клиентов-авиакомпаний.

Кроме того, поставщик столкнулся с необходимостью количественной оценки *частоты* внеплановой замены подшипников. Исследователи смогли провести предварительные расчеты на основе объемов продаж традиционных подшипников на вторичном рынке, однако эта ин-

формация содержала слишком много переменных, чтобы ее можно было принять за основу для окончательного анализа. Тогда специалисты по маркетингу приступили к проведению прямого исследования, обратившись к инженерам по техническому обслуживанию авиакомпаний. Эта работа требовала терпения, поскольку сотрудники авиакомпаний, как правило, очень неохотно предоставляют данные, связанные с рисками безопасности. Однако в конечном итоге было получено достаточно ответов, чтобы рассчитать приблизительный показатель частоты замены подшипников, который затем можно было скорректировать во время встреч с потенциальными клиентами.

Глава 22

ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ ДОЛЛАРИЗАЦИИ ПРИ РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ

Исследования, публикуемые в журналах по медицине, свидетельствуют о том, что врачи, хорошо относящиеся к больным, значительно реже получают в свой адрес жалобы на профессиональную некомпетентность. То же самое верно и в случае представления концепции долларизации клиенту специалистом по продажам или маркетингу. Подобно высококвалифицированному врачу, которому, однако, недостает теплого отношения и сочувствия к больным, продавец, опирающийся исключительно на технические достоинства анализа, построенного на основе долларизации, столкнется с сопротивлением клиента.

За многие годы работы мы получили несколько полезных уроков в области взаимодействия с клиентами при применении концепции долларизации во время личной продажи. Наиболее важный вывод заключается в том, что клиент должен принимать активное участие в процессе. Клиент, которому вручается полностью подготовленный анализ, основанный на концепции долларизации, *может* добросовестно принять его, но, скорее всего, отнесется к нему, как к уловке со стороны продавца, направленной на то, чтобы убедить его приобрести товар. Участие в процессе продажи убеждает клиента в достоверности получаемой информации.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ КЛИЕНТА

Прежде всего имеет смысл разобраться, почему привлечение клиента имеет большое значение.

Заинтересованность клиента обязательна

Представление конкурентных преимуществ вашего товара в денежном выражении не приведет к успеху без заинтересованности клиента. Если клиент относится к представленному ему анализу как к инструменту, используемому вами в своих корыстных интересах с целью уговорить его заплатить за предлагаемый товар, он, вероятно, будет неохотно делиться информацией, проигнорирует результаты ваших расчетов и не окажет поддержки вашей работе с другими сотрудниками его компании. Важный шаг на первом этапе процесса продаж — дать клиенту понять, что, выступая в роли продавца-консультанта, вы искренне заинтересованы в оказании помощи по улучшению состояния его бизнеса. Концепция долларизации является инструментом, позволяющим убедить клиента в реальности экономического эффекта.

Клиент может стать вашим лучшим торговым представителем

Показатели и документы, подготовленные на основе концепции долларизации, становятся вашим инструментом продаж и заключения сделки. Как и в случае с любым другим средством заключения сделок, важной целью работы по представлению конкурентных преимуществ вашего товара в денежном выражении является обеспечение менеджера клиента, с которым вы работаете, всем необходимым для того, чтобы добиться заинтересованности его коллег — лиц, принимающих решение. Вещественные результаты проведенной вами работы помогают представителю клиента продавать ваш товар без вашего участия.

Следовательно, очень важно, чтобы ваш клиент понимал, как рассчитывается общая стоимость. Кроме того, бу-

дет полезно, если представитель клиента, с которым вы работаете, уверен в том, что чем большая экономия будет обеспечена его компании, тем больше его будет ценить начальство.

Вы совершите стратегическую ошибку, если попытаетесь продать свой товар, не продемонстрировав клиенту выгоды, которые он сам сможет получить благодаря представлению преимуществ товара в денежном выражении. Вы поймете, что ошиблись, если клиент начнет оспаривать ваши показатели. Если клиент пытается поставить представленные ему показатели под сомнение, значит, он рассматривает концепцию долларизации как уловку, а не как профессиональный инструмент, приносящий выгоду ему самому.

ПРОДАЖА КОНЦЕПЦИИ ДОЛЛАРИЗАЦИИ

Приведем ряд основных элементов, позволяющих завоевать доверие клиента:

- В целом, не рекомендуется предпринимать попыток проведения расчетов на основе концепции долларизации совместно с клиентом до тех пор, пока вы детально не проанализируете его потребности. Другими словами, не приступайте к оценке потенциальной стоимости вашего товара, пока не достигнете достаточно глубокого понимания вопроса. Не пытайтесь протолкнуть свое решение, не выяснив потребностей клиента. Разберитесь в проблемах, с которыми приходится сталкиваться вашему клиенту, узнайте, каковы его слабые места и приоритеты. Пока не будет реализован этот этап, вы не сможете определить, на чем должна быть сосредоточена ваша работа по применению концепции долларизации.
- После того как анализ потребностей проведен и вы достигли предварительного понимания относительно того, почему клиенту действительно стоит заключать с вами и вашей компанией сделку, вы готовы к

представлению концепции долларизации. Рассмотрим некоторые действия, которые рекомендуется для этого предпринять:

- Расскажите клиенту о том, что часть вашего метода решения проблемы заключается в проведении анализа финансовой жизнеспособности проекта. Этот анализ является наиболее эффективным тогда, когда он проводится совместно с клиентом.
- Кроме того, дайте клиенту понять, что вы намерены помочь ему получить признание его коллег за обеспечение любой финансовой выгоды, которую сможете обнаружить. Вы хотите, чтобы героем стал ваш клиент. Вам же необходима всего лишь сделка.
- Неплохо заранее предупредить клиента о том, что ваши цены могут не всегда быть самыми низкими по сравнению с ценами конкурентов, но что вы направляет все свои усилия на обеспечение наилучших общих экономических результатов для своих клиентов. Многие клиенты имеют предварительную установку уделять внимание цене. Возможно, вам придется рассказать им о связи между ценой и стоимостью, описанной в данной книге.

Когда приходит время приступить непосредственно к анализу на основе концепции долларизации совместно с клиентом, положительного отношения с его стороны можно добиться, если следовать следующему алгоритму.

1. *Подготовка к посещению.* На основе вашего прошлого опыта работы с клиентом и результатах проведенного анализа его потребностей составьте приблизительный расчет, который позволит установить стоимость предлагаемого вами решения в денежном выражении исходя из вашего понимания ситуации на текущий момент.
2. *Данные, подготовленные заранее.* Перед тем как встречаться с клиентом, наполните ваши расчеты как

Конкурентные преимущества в денежном выражении

можно большим количеством данных, опять же опираясь на свой прошлый опыт, знания, имеющиеся у сотрудников вашей организации, и информацию, полученную от клиента (см. рис. 22.1). Это позволит вам получить предварительное представление об устойчивости потенциальной стоимости предлагаемого вами решения и поможет подготовиться к совместной работе с клиентом. Эти показатели станут вашим запасным вариантом на тот случай, если клиент не сможет или не захочет предоставить данные.

Подробные исходные данные по проекту

ВВЕДИТЕ ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА		Вернуться к основным исходным данным	Просмотреть подробные расчеты	Просмотреть сравнительный анализ затрат
ОПРЕДЕЛЕНИЯ можно найти на СТРАНИЦЕ СПРАВКА		Перейти на страницу СПРАВКА	Ввести другие затраты по проекту	Распечатать подробный отчет
	ВЫБЕРИТЕ исходные данные или ваши данные	ВАШИ ДАННЫЕ	ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ	
Сокращение потребности в механической защите в результате использования покрытия Ultra (в %)	Введите ваши данные	15%	20%	
Цена покрытия за метр при использовании MaxBond	Введите ваши данные	\$24,45	\$25,77	
Цена покрытия за метр при использовании Ultra	Используйте исходные данные		\$28,34	
Количество стыковых соединений, обрабатываемых покрытием, в день	Введите ваши данные	160	140	
Затраты на работу бригады при использовании покрытия MaxBond, в день	Используйте исходные данные		\$9000	
Затраты на работу бригады при использовании покрытия Ultra, в день	Используйте исходные данные		\$14 000	
Затраты на материалы на одно стыковое соединение (MaxBond)	Используйте исходные данные		\$40,00	
Затраты на материалы на одно стыковое соединение (Ultra)	Используйте исходные данные		\$52,00	
Количество случаев устранения незначительных неисправностей на метр (MaxBond)	Используйте исходные данные		0,2500	
Количество случаев устранения незначительных неисправностей на метр (Ultra)	Используйте исходные данные		0,0100	
Количество неисправностей, исправленных в час, при использовании MaxBond	Используйте исходные данные		50,00	
Количество неисправностей, исправленных в час, при использовании Ultra	Используйте исходные данные		50,00	

РИСУНОК 22.1. Данная страница калькулятора для представления преимуществ товара в денежном выражении наглядно представляет действия, предпринимаемые на этапах 2–4. В крайнем левом столбце перечислены все исходные данные, необходимые для проведения анализа. Крайний правый столбец содержит ссылки на исходные данные, полученные продавцом перед представлением калькулятора клиенту. Столбец под заголовком «Ваши данные» позволяет продавцу попросить клиента предоставить информацию по его предприятию, которая часто позволяет скорректировать справочные данные. Если информация по предприятию клиента отсутствует, в калькуляторе применяются справочные (исходные) данные.

3. *Попросите клиента предоставить вам данные.* Одним из элементов успеха в достижении заинтересованности клиентов является предоставление им возможности провести анализ, построенный на концепции долларизации, для своего предприятия. Перед встречей с клиентом подготовьте свои расчеты, но оставьте их при себе (и держите под рукой). Продумайте вопросы, которые следует задать клиенту, чтобы получить данные, необходимые для ваших расчетов, и затем приступайте к опросу.
4. *При необходимости используйте приблизительные показатели.* Всегда старайтесь использовать показатели, предоставленные вашим клиентом. Однако если у клиента нет конкретной информации по какому-либо вопросу (или он не дает ее вам), вы должны быть готовы предложить свой показатель (рассчитанный в ходе проведенной подготовительной работы). Вы можете сказать: «По нашему опыту реализации аналогичных проектов этот показатель, как правило, находится в диапазоне от 50 до 75. Как вы считаете, это разумная оценка?» Клиент в большинстве случаев согласится с тем, что ваши показатели достаточно точны. Если клиент не предоставляет вам конкретный показатель, всегда выбирайте показатель, который обеспечивает самый заниженный результат для вашего клиента. На этом этапе нельзя перестараться. Кроме того, постарайтесь договориться с клиентом о последующей проверке расчетных значений.
5. *Всегда получайте подтверждение.* Старайтесь, чтобы клиент подтвердил каждый показатель, который предлагается для расчетов. Кроме того, удостоверьтесь, что клиенту понятен смысл ваших расчетов. Часто клиенты теряют представление о том, как рассчитываются те или иные конкретные показатели, а самолюбие мешает им сознаться в том, что они запутались. Убедитесь, что они понимают суть каждого предпринимаемого вами действия.

Примечание о просьбе к клиенту предоставить данные

Торговые представители часто нервничают по поводу того, что им придется попросить своих клиентов предоставить данные, которые могут считаться конфиденциальными. Они говорят: «Мой клиент никогда не предоставит нам информацию такого рода». В большинстве случаев торговые представители чересчур драматизируют отношение клиентов к конфиденциальной информации, однако возникновение конфликтов действительно возможно. Когда встает такой вопрос, мы отвечаем торговым представителям, что клиент отреагирует негативно на их просьбу только в том случае, если информация является действительно конфиденциальной или, что более вероятно, если торговый представитель пока не представил клиенту все достоинства *концепции долларизации*. Если клиент уверен, что все опыты с представлением преимуществ товара в денежном выражении прежде всего нужны *продавцу*, он не будет делиться с ним своей информацией. Если же клиент увидит, что все это делается в *его* интересах, он станет более общительным.

Кроме того, торговому представителю следует рассмотреть возможные формы реакции на его вопросы.

Имеется три варианта:

1. Клиент знает ответ и сообщает его торговому представителю.
2. Клиент знает ответ, но не сообщает его торговому представителю.
3. Клиент не знает ответа.

Если продавец столкнулся с первым из перечисленных случаев, он готов к действию. Если же он попадает во вторую или третью ситуацию, он должен быть готов представить свои собственные ориентировочные данные, чтобы можно было провести анализ. Имеет смысл предложить приемлемый показатель и спросить клиента, кажется ли он ему достаточно точным для проведения предварительного анализа. В большинстве случаев клиент сориентирует продавца по поводу более точного результата.

Если клиент вообще отказывается предоставить какие-либо данные, продавец должен разобраться в истинной причине такого поведения. Если окажется, что клиент не доверяет намерениям продавца, последний должен сделать шаг назад и заново провести подготовительную работу.

Естественно, вы ничего не узнаете, пока не зададите свой первый вопрос!

Проанализируйте результаты каждого шага расчетов и спросите клиента, являются ли полученные показатели, по его мнению, точными. Иногда сумма экономии оказывается столь значительной, что клиент может воскликнуть: «Этого не может быть!». Если так и произошло, просмотрите расчеты заново, поинтересовавшись у клиента, не хочет ли он изменить какие-либо исходные данные. Возможно, имеет смысл еще больше снизить показатели, чтобы клиент почувствовал себя увереннее.

6. *Показывайте каждый расчет.* Представляя метод долларизации, старайтесь, чтобы каждое математическое действие было очевидным для вашего клиента (см. рис. 22.2). Торговых представителей часто соблазняет возможность обобщить результаты анализа на основе концепции долларизации и представить их в сжатом виде. Это хорошо, но только тогда, когда под рукой имеются подробные расчеты, которые в любой момент можно показать клиенту.

Если клиент видит только окончательные результаты, возможны два варианта развития событий. Во-первых, поскольку поэтапный алгоритм расчетов не является очевидным, клиент может скептически отнестись к итоговому

Затраты на восстановление покрытия (во время установки)	MaxBond	Ultra	Разница
Восстановление покрытия (незначительные неисправности)			
Затраты на оплату труда бригады ремонтников в час	\$600,00	\$600,00	
: количество случаев устранения незначительных неисправностей в час	50	50	
x количество случаев устранения незначительных неисправностей на метр	0,25	0,01	
= затраты на восстановление покрытия на метр (незначительные неисправности)	\$3,00	\$0,12	\$ (2,88)
Восстановление покрытия (значительные неисправности)			
Затраты на оплату труда бригады ремонтников в час	\$600,00	\$600,00	
+ количество случаев устранения значительных неисправностей в час	5	3	
x количество случаев устранения значительных неисправностей на метр	0,01	0,0025	
= затраты на восстановление покрытия на метр (значительные неисправности)	\$1,20	\$0,50	\$ (0,70)
Общие затраты на восстановление покрытия на метр	\$ 4,20	\$ 0,62	\$ (3,58)

РИСУНОК 22.2. Подробные расчеты, аналогичные данным, должны быть ясными, чтобы клиент мог в них разобраться и с пониманием дела обсудить их в отсутствие продавца.

результатам. Во-вторых, клиент может не проявить особого желания представлять данные результаты своим коллегам, поскольку отсутствие подробной информации затрудняет объяснение метода и ответы на возможные вопросы коллег. Клиент не захочет отстаивать результаты расчетов, если он не будет на 100% уверен, что способен объяснить, как они получены. Поэтапное представление расчетов с разъяснениями является своеобразным «тренажером», который необходим клиенту для обретения такой уверенности.

Этот вопрос встает особенно остро, если при проведении анализа продавец использует программные средства в виде электронных таблиц. Сложные расчеты можно запрограммировать таким образом, что при вводе исходных данных электронная таблица «как по волшебству» будет сразу выдавать результат. Однако вы совершите ошибку, если не представите подробные расчеты, на основе которых получены эти результаты.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СТОИМОСТИ

При подготовке к совместной работе с клиентом над анализом, основанным на концепции долларизации, следует также подумать и о том, каким образом представлять окончательные результаты. В различных ситуациях необходимо применять различные методы. Приведем несколько полезных примеров.

Общая стоимость в денежном выражении

Самый простой и наиболее распространенный подход — представление в денежном выражении валовой стоимости, создаваемой предложением продавца. Например: «По прогнозам, данный проект позволит получить общую экономию в размере 240 000 долларов».

Такой метод эффективен для создания текстов заголовков, но может не подойти для более тщательного изучения. В частности, при представлении результатов анали-

за в такой форме очевиден чистый выигрыш, однако неясен размер инвестиций, необходимых для его получения. Для клиента, который может получить такую экономию, вложив 200 долларов, данное предложение может стать по-настоящему привлекательным. Однако если необходимо инвестировать 20 миллионов долларов, экономия становится менее заманчивой.

Эффективная цена

Существует два варианта данного метода, оба из которых имеют смысл, если вы хотите показать экономическую разницу между двумя конкурирующими товарами. Кроме того, данный метод особенно эффективен в тех случаях, когда общая экономия обеспечивается в результате приобретения большого количества единиц товара продавца.

При применении данного подхода общую потребительскую стоимость в денежном выражении необходимо выразить в расчете на единицу продукции, а затем вычесть из номинальной цены товара (чтобы получить эффективную цену). Или же сумму экономии на единицу продукции можно прибавить к цене единицы товара конкурента, чтобы определить реальную эффективную цену конкурента. Если наши объяснения показались вам несколько запутанными, следующие примеры помогут разобраться.

Рассмотрим проект, предполагающий продажу 100 000 единиц товара по цене 10 долларов, при этом цена на продукцию конкурента составляет 8 долларов за штуку. Предположим, общая потребительская стоимость, создаваемая предложением продавца, в денежном выражении составляет 500 000 долларов. Потребительская стоимость единицы продукции в денежном выражении составит $\$500\,000 : 100\,000 \text{ единиц} = \5 . Возможны два варианта представления стоимости продавцом.

В первом варианте клиент получает возможность сравнить не продажную, а эффективную цену (5 долларов), см. рис. 22.3, с ценой конкурента (8 долларов).

Теперь рассмотрим второй возможный вариант (см. рис. 22.4).

В этом случае клиент получает для сравнения с ценой продавца (10 долларов) эффективную цену единицы продукции конкурента (13 долларов). Обратите внимание, что, каким бы образом ни были представлены результаты, чистая разница для единицы продукции имеет одно и то же значение — 3 доллара.

Для целей планирования второй метод, как правило, более удобен, поскольку он позволяет обойти один неприятный результат. Если, например, общая потребительская стоимость единицы продукции продавца *больше*, чем цена, эффективная цена продавца будет иметь *отрицательное* значение. При сравнении с номинальной ценой конкурента разность все равно будет правильной, однако необходимость объяснения отрицательного значения эффективной цены может создать ненужные неудобства.

ПОДХОД 1

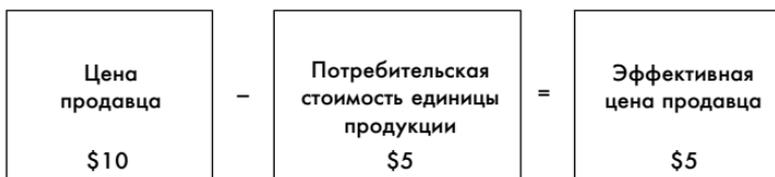


РИСУНОК 22.3. Определение эффективной цены продавца.

ПОДХОД 2

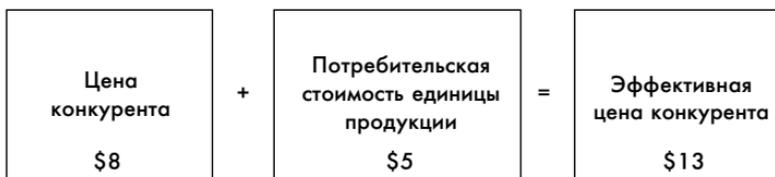


РИСУНОК 22.4. Определение эффективной цены конкурента.

Например, если общая потребительская стоимость товара продавца в денежном выражении в предыдущем примере составляет 1 500 000 (а не 500 000 долларов), на единицу продукции приходится 15 долларов. В этом случае объяснения можно построить на основании схем, приведенных на рис. 22.5 и 22.6.

Как следует из рис. 22.5, эффективная стоимость единицы продукции продавца составляет *минус* 5 долларов. Данный результат имеет смысл, однако, как уже отмечалось выше, обсуждение отрицательного результата с клиентом в рамках данного сценария может вызвать дополнительные трудности.

Между тем анализ эффективной цены единицы продукции конкурента все так же дает понятный результат (см. рис. 22.6).

ПОДХОД 3

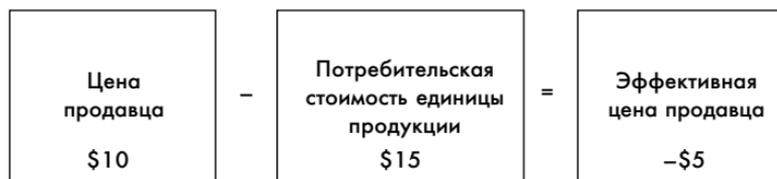


РИСУНОК 22.5. Определение эффективной цены продавца (часть 2).

ПОДХОД 4

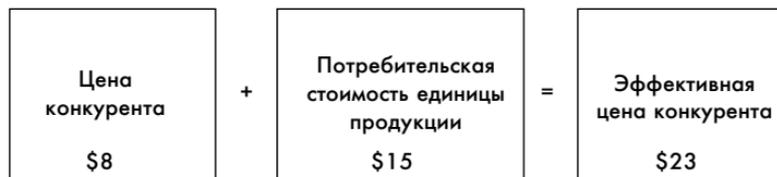


РИСУНОК 22.6. Определение эффективной цены конкурента (часть 2).

Так же как и в случаях, изображенных на рис. 22.3 и 22.4, разность имеет одно и то же значение независимо от применяемого подхода. Полученная на рис. 22.5 эффективная цена продавца (минус 5 долларов) сравнивается с номинальной ценой конкурента (8 долларов). Разность этих двух значений составляет 13 долларов. Полученная на рис. 22.6 эффективная цена конкурента (23 доллара) сравнивается с номинальной ценой продавца (10 долларов). Разность между этими величинами также равна 13 долларам.

Представление стоимости в расчете на единицу продукции клиента

В некоторых случаях имеет смысл представить общую сумму экономии в расчете на единицу продукции *клиента*. Например, производитель самолетов может закупать краску галлонами, однако его могут интересовать общие затраты на окраску *одного самолета*. Вместо того чтобы указывать стоимость предлагаемой краски, представленную в денежном выражении, в расчете на один галлон (как предполагает предшествующий метод), продавец может представить отчет об общей стоимости, создаваемой для одного самолета.

Представление стоимости в денежном выражении на единицу времени

Как обсуждалось в главе 7 «Сокращение продолжительности цикла продаж», иногда имеет смысл указывать общую сумму экономии, представленную в денежном выражении, в расчете на единицу времени. Пытаясь преодолеть склонность клиента оттягивать принятие решения о покупке, продавец может рассчитать общую сумму экономии и показать, сколько покупатель, не предпринимая никаких действий, теряет в месяц, неделю или день.

$$\begin{aligned} \$50\,000 \text{ в год} &= \$12\,500 \text{ в квартал} \\ &= \$4000 \text{ в месяц} \end{aligned}$$

- = \$1000 в неделю
- = \$200 в день
- = \$25 в час (при 8-часовом рабочем дне)

Рентабельность инвестиций

Если продавцу противостоят не только его традиционные конкуренты, но также и определенные требования клиента, имеет смысл представить показатель рентабельности инвестиций (ROI) по своему проекту. Это позволит клиенту сравнить показатели рентабельности инвестиций по различным рассматриваемым им проектам. Рентабельность инвестиций рассчитывается как отношение чистой стоимости (чистого дохода), передаваемой продавцом, к инвестициям, необходимым для приобретения предлагаемого им товара. Рассмотрим, например, проект, для реализации которого необходимы инвестиции в размере 100 000 долларов. Общая сумма выигрыша, получаемого в результате реализации проекта, составляет 300 000 долларов. Чистый доход равен общему выигрышу минус необходимые инвестиции:

$$\$300\,000 - \$100\,000 = \$200\,000.$$

В данном примере рентабельность инвестиций составляет 200%:

$$\$200\,000 : \$100\,000 = 2,0 = 200\%.$$

Рентабельность дополнительных инвестиций

Если по сравнению с конкурентом, продающим свою продукцию по более низкой цене, продавец создает дополнительную стоимость, можно использовать другой вариант показателя рентабельности инвестиций. Вместо того чтобы оценивать отношение чистого дохода к *общей* сумме инвестиций в приобретение продукции продавца, можно рассчитать отношение чистого дохода к сумме *дополнительных* инвестиций, необходимых сверх

инвестиций в приобретение товара конкурента. Например, пусть при сравнении с продукцией конкурента товар продавца из предыдущего примера обеспечивает клиенту выигрыш в размере 300 000 долларов. Для приобретения товара продавца необходимы инвестиции в размере 100 000 долларов, а общая цена на продукцию конкурента составляет, скажем, 80 000 долларов. В данном случае сравнение лучше всего провести так, как показано в табл. 22.1.

ТАБЛИЦА 22.1. Рентабельность дополнительных инвестиций.

	<i>Сценарий 1</i>	<i>Сценарий 2</i>	<i>Разница</i>
Дополнительная стоимость	\$0	\$300 000	\$300 000
Инвестиции клиента в продукцию	\$80 000	\$100 000	\$20 000
Позиция клиента после покупки	−\$80 000	\$200 000	\$280 000
Рентабельность дополнительных инвестиций			1400%

В случае применения сценария 1 клиент тратит 80 000 долларов на приобретение продукции конкурента, однако не получает никакой стоимости, обеспечиваемой товаром, предлагаемым продавцом (чистая позиция = −80 000 долларов).

Примечание. При расчете рентабельности инвестиций важно учитывать не только цену покупки товара, но и любые другие дополнительные затраты, возникающие в результате выбора этого конкретного товара. Например, если для использования какого-либо продукта необходимы специальные инструменты, при расчете рентабельности инвестиций следует учитывать затраты на приобретение таких инструментов.

В случае применения сценария 2 клиент тратит 100 000 долларов на приобретение товара продавца, однако получает выигрыш в размере 300 000. Чистая позиция клиента составляет +200 000 долларов.

Поэтому, отдав предпочтение сценарию 2, клиент выигрывает 280 000 долларов по сравнению со сценарием 1. Этот выигрыш достигается в результате осуществления дополнительных инвестиций на сумму всего 20 000 долларов. Рентабельность дополнительных инвестиций в этом случае составляет 1400% ($\$280\,000 : \$20\,000$).

Чистая приведенная стоимость

Если вы продаете товар, который способен обеспечивать определенные выгоды на протяжении нескольких лет, некоторых клиентов может интересовать значение чистой приведенной стоимости (NPV) этих выгод. Показатель чистой приведенной стоимости учитывает изменение стоимости денежных средств во времени (средства, которые есть у вас сегодня, стоят больше, чем та же сумма средств, получение которых обещано через год или более) и помогает клиентам сравнивать различные проекты, каждый из которых обеспечивает выгоды через различные промежутки времени. Хотя торговые представители могут для расчета чистой приведенной стоимости по своим проектам воспользоваться финансовыми калькуляторами и электронными таблицами, им следует проявлять осторожность и не проводить подобный анализ, не имея соответствующей финансовой подготовки.

В следующих примерах (см. табл. 22.2) сценарий 1 предполагает приобретение клиентом оборудования на сумму 10 000 долларов, которое обеспечивает экономию в размере 3000 долларов год в течение пяти лет. Сценарий 2 предполагает аренду того же самого оборудования за 2200 долларов в год (всего 11 000 долларов), при этом клиент все так же получает экономию в размере 3000 долларов (чистый выигрыш в год составляет 800 долларов). В столбце «NPV» приведено значение чистой приведен-

ной стоимости через пять лет при ставке дисконтирования 8%. Несмотря на дополнительную тысячу долларов, уплачиваемую в качестве арендной платы, приведенная стоимость в случае аренды оборудования (сценарий 2) выше, чем приведенная стоимость при его покупке (сценарий 1).

Еще одним методом оценки эффективности инвестиций во времени является определение срока окупаемости. Он показывает, сколько времени потребуется для того, чтобы первоначальные инвестиции окупились. Инвестиции на сумму 120 000 долларов, обеспечивающие экономию в размере 10 000 в месяц, окупаются через 12 месяцев. Некоторые клиенты предъявляют заранее установленные требования к сроку окупаемости инвестиций и не будут вкладывать средства, если данный критерий не удовлетворен. Окупаемость, как правило, используется в контексте оценки доходности однократных расходов. В табл. 22.3 приведен анализ окупаемости, включенный в калькулятор стоимости, применявшийся производителем дверной фурнитуры.

ТАБЛИЦА 22.2. Чистая приведенная стоимость

	<i>NPV</i>	<i>Год 1</i>	<i>Год 2</i>	<i>Год 3</i>	<i>Год 4</i>	<i>Год 5</i>
Сценарий 1	\$2719	–\$7000	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000
Сценарий 2	\$3194	–\$800	\$800	\$800	\$800	\$800

ТАБЛИЦА 22.3. Анализ окупаемости

Дополнительные инвестиции, необходимые для приобретения технического обеспечения XYZ Corporation	\$10 000
: общая экономия в год	\$13 500
= срок окупаемости	0,74 года

Глава 23

ФОРМИРОВАНИЕ СТОИМОСТНОГО ДОСЬЕ КЛИЕНТА

Стоимостное досье клиента представляет собой подробный перечень всех льгот, услуг и инвестиций, которые компания предоставляет своим клиентам в дополнение к основной продукции или услуге. Большая часть добавленной стоимости, которую фирмы передают своим клиентам, не является очевидной и не получает должного признания. Цель стоимостного досье — познакомить клиента с многочисленными инвестициями, осуществляемыми от его имени, а также помочь оценить стоимость этих инвестиций количественно. С профессиональной точки зрения, стоимостное досье представляет собой детальное экономическое обоснование торговых взаимоотношений клиента с поставщиком. Оно поддерживает партнерские отношения с клиентом и подтверждает правильность первоначального решения клиента закупать товар именно у этого поставщика (более подробно о стоимостном досье клиента см. в главе 8).

Есть и другие важные причины применения стоимостного досье клиента. Оно позволяет представить различным функциональным подразделениям организации клиента информацию о том, какое содействие оказывает поставщик каждому из них. Досье помогает вести историю взаимоотношений с клиентом. Оно дает лицам, принимающим решения на высшем уровне, представление об общей выгоде, приносимой поставщиком. Стоимостное досье клиента способно решить проблему потери связей,

вызванную сменой персонала в организации клиента или поставщика. Важно то, что стоимостное досье клиента также обращает внимание *поставщика* на огромную стоимость, которую клиенты получают от его компании.

Несмотря на то что большинство случаев применения концепции долларизации, описанных в данной книге, рассматриваются в контексте установления новых торговых отношений, стоимостное досье клиента представляет собой инструмент долларизации, позволяющий «сохранять и преумножать». Стоимостное досье клиента хранит в себе информацию о совершенных сделках и помогает сохранить покупателя. Кроме того, его можно использовать для обоснования проектов или сглаживания процесса повышения цен. Стоимостное досье описывает историю взаимоотношений с клиентом и в сжатой форме представляет экономические данные, свидетельствующие об общей фактической стоимости, получаемой клиентом от поставщика.

Формирование стоимостного досье клиента требует активного привлечения сил, времени и ресурсов организации. При создании *первого* досье, кроме того, необходимо большое терпение.

Руководство по составлению стоимостного досье клиента

1. *Выберите одного клиента.* В большинстве случаев стоимостные досье разных клиентов содержат в себе множество аналогичных элементов. Поэтому имеет смысл разработать первый подробный документ по одному клиенту, а затем на основе полученного опыта и отработанных процедур переходить к формированию следующих досье. Изобретите колесо один раз, чтобы потом кататься постоянно!

Создание первого стоимостного досье для отдельно взятого клиента потребует приложения значительных усилий. При составлении следующих досье вы сможете опереться на уже проделанную работу и учесть уроки, полученные при разработке первого.

2. *Подберите группу специалистов.* Для создания стоимостного досье клиента необходимо взглянуть на отношения с клиентом с различных сторон. Постарайтесь привлечь к работе коллег из всех важнейших функциональных подразделений. Такой разносторонний взгляд позволяет учесть все аспекты взаимоотношений и, кроме того, помогает выявить источники сложнодоступной информации внутри компании. В некоторых случаях компании привлекают к работе бывших сотрудников, вышедших на пенсию, которые могут поделиться информацией о взаимоотношениях с клиентом в прошлом. Отдельные компании обращаются к отраслевым консультантам, дистрибьюторам и другим не состоящим в штате специалистам, которые могут предоставить уникальную информацию в области своей специализации. Организуйте обширный поиск!
3. *Проведите однодневное совещание по сбору исходных данных.* Проведите «мозговой штурм» в рабочей группе по всем вопросам, которые следует включить в исходное стоимостное досье клиента. После составления перечня этих вопросов необходимо также провести работу по выявлению источников получения подробных данных, подтверждающих каждый элемент отчета. На этом совещании члены рабочей группы должны получить задания по сбору информации и представлению ее руководителю. В табл. 23.1 приведена форма ведомости, которая может оказаться полезной для организации сбора и упорядочения исходных данных в ходе стартового совещания.
4. *Составление досье должно стать частью повседневной работы.* Создание первого стоимостного досье клиента может оказаться очень сложной задачей, поскольку многие нужные данные находятся в разных подразделениях организации. Чтобы определить источники информации и получить ее, необходимо по-

ТАБЛИЦА 23.1. Пример ведомости для проведения стартового совещания

Данные	Методика расчета или представления	Источник данных	Ответственный
Запасы	Средний объем запасов × затраты на хранение	База данных по складу	Джим
Обучение	Человеко-дни обучения × стоимость одного человеко-дня	Документация отдела обучения	Сара

трудиться, причем работа эта малопроизводительная и не приносит большого удовольствия. Если организация готова положить работу по ведению и актуализации стоимостного досье клиента в основу долговременной стратегии сохранения своих торговых отношений, ей следует разработать процедуры, позволяющие с легкостью получать необходимую информацию. Для этого, возможно, потребуется определить общие направления деятельности (например, посещение клиента специалистами по техническому обслуживанию, поставки специального назначения и т. п.) и организовать их автоматическую регистрацию в специальном досье, заведенном на клиента.

При разработке концепции стоимостного досье клиента мы дали этому документу именно такое название, поскольку просили торговых представителей заводить дело на каждого приоритетного клиента и подшивать в него краткие сводки по всем значительным событиям. Таким образом, в конце года торговому представителю нужно было только собрать воедино все сводки и подготовить отчет.

ИНФОРМАЦИЯ, ВКЛЮЧАЕМАЯ В СТОИМОСТНОЕ ДОСЬЕ КЛИЕНТА

Информация, собранная в стоимостном досье клиента, подтверждает каждую отдельную услугу, предоставляемую клиенту, и все выгоды, получаемые им в результате осу-

щества инвестиций в приобретение продукции поставщика. Наличие таких документальных свидетельств является мощным инструментом продаж, который выгодно отличает вас от конкурентов.

Клиенты часто сводят взаимоотношения с поставщиком к оценке приобретаемой продукции и уплачиваемой цены. Даже если фактически поставляемый товар является лишь небольшой частью общего предложения поставщика, клиенты склонны ограничивать сферу взаимоотношений тем, за что они платят. Как правило, никакого злого умысла в этом нет, хотя в некоторых случаях такой подход используется в качестве намеренной уловки для ограничения рыночной власти продавца, позволяющей ему отстаивать свои интересы. Основная задача стоимостного досье клиента — документально подтвердить все преимущества самого товара, *а также* всех прочих элементов взаимоотношений, от которых клиент получает пользу. Важно, что досье сообщает клиентам о том, что, решив сменить поставщика, они потеряют намного больше, чем просто упакованный товар.

Перечень вопросов при составлении стоимостного досье клиента уникален для каждой компании. Приведенные ниже пункты помогут вам приступить к решению этой задачи, однако ни в коем случае не являются исчерпывающими.

- *Инвестиции, осуществляемые от имени клиента, представленные в денежном выражении.* Если вы направляете на предприятие клиента группу технических специалистов для решения какой-либо проблемы и не получаете за это никакого вознаграждения, в стоимостном досье клиента должны быть указаны затраты, понесенные вашей компанией в связи с оказанием такой поддержки. Если клиент просит предоставить ему образцы вашей продукции и вы отправляете их ему бесплатно, укажите в досье стоимость этих образцов. Многие покупатели (и продавцы) заявляют, что это просто «издержки

бизнеса». На это мы отвечаем: «Да, это издержки бизнеса. И они не такие уж незначительные, поэтому мы подумали, что вам стоит о них знать».

Приведем несколько примеров:

- Обучение сотрудников клиента (бесплатно или со скидками).
 - Технические и прочие консультации.
 - Консультации по нереализованным коммерческим проектам.
 - Разработка опытных образцов.
 - Услуги по проведению испытаний.
 - Хранение резервного запаса.
 - Экономия на торговых операциях.
 - Инвестиции в автоматизацию обработки операций, заказов и управления запасами.
 - Предоставление образцов бесплатно (или со скидками).
 - Инвестиции в основное оборудование от имени клиента.
 - Специальные услуги.
 - Ускоренные поставки.
- *Выгоды, возникающие в результате инвестиций, осуществленных в пользу клиента, представленные в денежном выражении.* Всегда, когда есть возможность, увязывайте инвестиции, осуществленные от имени клиента, с полученными благодаря им результатами. Важно, чтобы клиент понял, что ваша фирма вложила 10 000 долларов в обучение 20 его сотрудников. Однако *еще важнее* то, что стоимость проблем, решенных этими сотрудниками благодаря обучению, составляет 100 000 долларов.
 - *Эффект от решения проблем, представленный в денежном выражении.* Если с помощью вашего основного предложения клиент нашел решение своих проблем и вы представили стоимость этого решения в денежном

- выражении, обязательно включите краткую сводку полученной экономии в стоимостное досье клиента.
- *Особые мероприятия.* Случается, что в ходе взаимодействия между покупателем и продавцом продавца просят выйти за рамки его обычных обязанностей, чтобы спасти клиента от угрожающих ему опасностей. Например, это может быть вызов аварийной службы в выходной день. Или просьба выручить из беды конкурента, который столкнулся с производственными проблемами. Какие бы мероприятия вы ни осуществляли, старайтесь привлечь к ним внимание. Если вы сами своевременно не признаете свои заслуги, кто сделает это за вас?
 - *Статистика.* Очевидной силе цифр часто не уделяется должного внимания, хотя их использование является мощным инструментом продаж. Каждое стоимостное досье клиента должно содержать данные, представляющие количественную оценку торговых отношений. Если продавец учитывает различные показатели: общее число поставок, случаи своевременного исполнения заказа, показатели качества, количество организованных сделок, число отработанных человеко-часов и т. д., то складывающаяся в результате общая картина создает мощный барьер для конкурентов. Клиент, возможно, поверхностно рассматривающий альтернативу переключиться на вашего конкурента, предлагающего товар по более низкой цене, передумает, получив подробную информацию о деятельности, составляющей фундамент ваших взаимоотношений. Более того, если цифры свидетельствуют об *исключительной эффективности* продавца, клиенту остается лишь проанализировать, может ли конкурент, предлагающий более низкую цену, улучшить данные показатели.
 - *История взаимоотношений.* Кроме того, стоит подумать о включении в стоимостное досье клиента раздела, посвященного истории взаимоотношений

между покупателем и продавцом. Во многих случаях отношения складываются до того, как лица, отвечающие за заключение сделок в настоящее время, появились в компании, и теперешний покупатель не способен в полном объеме оценить прошлые заслуги продавца. Хотя клиенты имеют право спросить: «А что вы сделали для нас за последнее время?», неплохо напомнить им о том, что ваша компания помогла им многого добиться в прошлом и в будущем готова продолжать в том же духе.

Применяйте творческий подход

Стоимостное досье клиента представляет собой чисто деловой документ, подтверждающий широту и глубину взаимоотношений между покупателем и продавцом. Однако «деловой» не обязательно означает, что досье должно быть сухим и скучным. В дополнение к впечатляющим фактам в досье полезно включить нестандартные данные для придания ему «объемности». Приведем два примера:

1. *Хорошо знакомые лица.* Фирма, осуществляющая поставки шлангов и труб компании Coca-Cola Company, разработала подробное стоимостное досье клиента, описывающее существующие в настоящее время взаимоотношения между двумя компаниями. С учетом корпоративной культуры Coca-Cola, основанной на преклонении перед торговой маркой, в досье было включено два нетрадиционных элемента. Во-первых, поставщик заявлял о том, что он отказался от всех других прохладительных напитков на своих предприятиях по всему миру в пользу продукции Coca-Cola. Кроме того, в один из выходных дней были собраны все сотрудники основного предприятия по производству шлангов и

труб, отвечающие за продукцию для Coca-Cola, и сфотографированы на фоне завода — каждый с бутылкой или банкой кока-колы в руке. Эта фотография украсила обложку отчета по стоимостному до-сье Coca-Cola.

2. *Поставщики также являются покупателями.* Часто поставщик одновременно является клиентом компании, которой продает свою продукцию. Одна из типичных проблем взаимоотношений между покупателем и продавцом заключается в том, что экономическая власть покупателя, как правило, обеспечивает ему в этих отношениях право основного голоса. При составлении стоимостного до-сье поставщик, являющийся заказчиком своего клиента, может воспользоваться этим положением, чтобы ослабить традиционную гегемонию покупателя. Например, при подготовке стоимостного до-сье по своему основному клиенту один поставщик продукции для авиационно-космической промышленности сделал особое ударение на том факте, что он является владельцем корпоративного реактивного самолета (стоимостью в несколько десятков миллионов долларов), произведенного этим клиентом. Аналогичным образом производитель конструктивных комплектующих указал в стоимостном до-сье по General Motors, что его компания предоставляет льготы своим сотрудникам в случае покупки ими автомобилей GM, и в рамках этой программы было приобретено 700 автомобилей, произведенных клиентом, общей стоимостью в несколько миллионов долларов.

Приложение

ТЕОРИЯ ДОЛЛАРИЗАЦИИ: 10 ПРАВИЛ УСПЕХА

1. *Всегда помните, что «цена» и «стоимость» — разные вещи.* Цена лишь составляющая стоимости. При любом удобном случае покупатели относятся к цене так, будто это единственное, на что им приходится тратить свои средства. Покупатели употребляют эти слова как взаимозаменяемые. Проявляйте стойкость и не уступайте в этом вопросе!
2. *Задавайте вопрос: «А что из этого следует?».* Не позволяйте своим специалистам по продажам и маркетингу обсуждать свойства и преимущества товара, не задавая вопроса: «А что из этого следует?». Как эти свойства и преимущества можно представить в виде денежных средств, которые получит клиент? Какими будут последствия, если клиент не купит ваш товар?
3. *Определяйте направление своих разработок на основе концепции долларизации.* Позволяет ли ваш товар, услуга и все прочие дополнения к ним оптимизировать передачу представленной в денежном выражении стоимости вашим клиентам? Основным критерием оценки процесса разработки новой продукции должна стать стоимость, которую она способна передать клиентам. Если вашему предложению в настоящее время не хватает значимой стоимости, подумайте, каким образом можно его улучшить, чтобы устранить этот пробел.

4. *Используйте цифры.* Не поддавайтесь искушению использовать слова, если стоящую перед вами задачу можно намного лучше решить с помощью цифр. Утверждение «на 25% быстрее» звучит более убедительно, чем «намного быстрее». Фраза «50 новых сделок» выглядит внушительнее, чем «значительное повышение дохода».
5. *Сначала представляйте саму концепцию.* Замечательные аргументы, основанные на концепции долларизации, будут пропущены мимо ушей, если клиент сначала не поймет, что проводимый анализ направлен на то, чтобы помочь его компании. Более того, он может усмотреть в вашем подходе хитрость продавца и отнестись к нему скептически.
6. *Объясняйте свои расчеты.* Обратите внимание, что при продаже на основе концепции долларизации клиент может слушать ваши объяснения о проведенном анализе, свидетельствующем об обеспечении огромной экономии для его компании, кивая головой. Однако в ваше отсутствие клиент не сможет восстановить представленные расчеты, и это не позволит ему поделиться вашим предложением с его коллегами, что имеет решающее значение в достижении их заинтересованности. В других случаях клиент может кивать из вежливости, даже если он ничего не понимает, опасаясь, что если он признается в этом, то его посчитают тупым. Чтобы концепция долларизации заработала, доходчиво объясняйте каждый этап расчетов.
7. *Проведите подготовительную работу.* Для встречи с клиентом с целью анализа расчетов, направленных на представление преимуществ вашего товара или услуги в денежном выражении, необходимо подготовить: 1) расчеты, позволяющие представить выбранные вами элементы стоимости в денежном выражении (с пропусками для конкретных данных), и 2) набор ориентировочных данных, рассчитанных

в ходе подготовительной работы. Эти показатели подстрахуют вас, если клиент не сможет предоставить собственные данные.

8. *Используйте показатели клиента.* Всегда, когда есть такая возможность, просите клиента предоставить информацию, необходимую для проведения анализа, основанного на концепции долларизации. Личное участие в процессе продажи влечет убежденность клиента. Предлагаемые вами показатели могут не приниматься на веру. Показатели же самого клиента для него неоспоримы.
9. *Конкуренты всегда являются той силой, которая заставляет вас снижать цену.* Эта сила конкуренции никогда не иссякнет, поэтому вам необходимо противопоставить что-то со своей стороны. Стоимость, представленная в денежном выражении, которую вы создаете и подтверждаете документально, способна противостоять силе конкурентов.
10. *Не забывайте применять концепцию долларизации в качестве защитного средства от конкурентов.* Если вы не можете позволить себе потерять какого-либо клиента, постарайтесь периодически поставлять ему информацию о стоимости, представленной в денежном выражении, которую вы передаете ему в рамках повседневных взаимоотношений. Не допускайте, чтобы отсутствие информации позволило клиенту поддаться искушению и переключиться на конкурентного поставщика, предлагающего низкие цены.

Джеффри Дж. Фокс, Ричард К. Грегори

**КОНКУРЕНТНЫЕ
ПРЕИМУЩЕСТВА
В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ**

Технический редактор А. Бохенек
Компьютерная верстка А. Фоминов
Корректор М. Зыкова, Е. Дронова

Подписано в печать 22.04.05. Формат 84x108/32.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Объем 9,5 пл. Тираж 5000 экз. Заказ

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28.
Тел. (095) 105-77-16, www.alpina.ru, e-mail: info@alpina.ru