

КОРОТКО  И ПО ДЕЛУ

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ



Джеффри Фокс • Ричард Грегори

 АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

**Джеффри Дж. Фокс
Ричард К. Грегори
Конкурентные преимущества
в денежном выражении**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5025674*

*Конкурентные преимущества в денежном выражении / Джеффри Дж. Фокс, Ричард К. Грегори;
Пер. с англ.: Альпина Бизнес Букс; Москва; 2012
ISBN 978-5-9614-2103-8*

Аннотация

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.

Содержание

Предисловие	5
Введение	6
Примечание о терминологии	6
Примечание о примерах	7
Раздел 1 Знакомство с концепцией долларизации	8
Глава 1 С чего начинается долларизация	8
Что такое долларизация?	9
Глава 2 Стоимость – субстанция количественная	12
Предприятия не покупают – они инвестируют	14
Долларизация и мотивация к покупке	16
Глава 3 Зачем представлять конкурентные преимущества в денежном выражении	19
Что делать, когда затраты сокращены до предела	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Джеффри Дж. Фокс, Ричард К. Грегори

Конкурентные преимущества в денежном выражении

Переводчик *Ю. Сундстрем*

Редактор *Е. Дронова*

Технический редактор *А. Бохенек*

Корректор *Е. Дронова*

Компьютерная верстка *А. Фоминов, Ю. Юсупова*

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

© Альпина Бизнес Букс, перевод, оформление, 2005

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина», 2012

Предисловие

Рик Грегори выражает благодарность команде MKM 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.

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 соглашались 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 внимание 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.

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 называли *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 обеспечивает долларизацию лишь наполовину. Вторая половина заключается 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

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

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.

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 Бенджаминем 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. 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»².

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».

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 восприни-

² Ralf Leszinski and Michael Marn, “Setting Value, Not Price”, *McKinsey Quarterly* (1997, Number 1): 98–115.

маемая им ценность в денежном выражении больше, чем цена. Если необходимо выбрать из нескольких вариантов, покупатель отдаст предпочтение варианту, обеспечивающему максимальную чистую стоимость, то есть наибольшую разницу между воспринимаемой ценностью и ценой»³.

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.



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

³ Robert J. Dolan and Hermann Simon, *Pricing Power* (New York: Free Press, 1996): 25.

справляются с этой задачей. Не имея информации такого рода, многие покупатели устанавливают минимальные критерии качества 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 крепежа 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, свя-

занными 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 стереопроигрыватель, так как он обеспечивает хорошее 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 факторам 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 регулируемыми 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»⁴.

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).

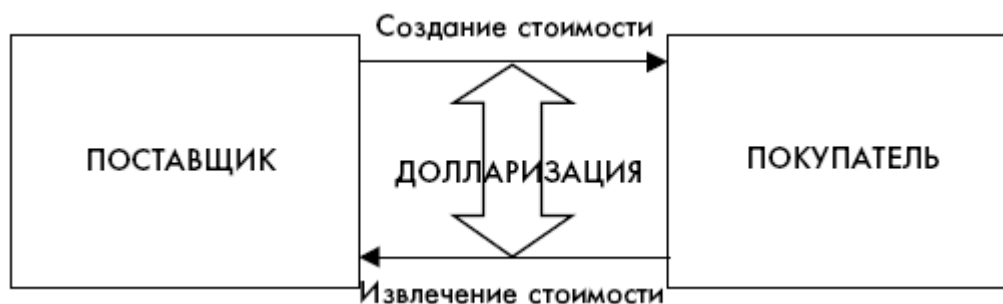


РИСУНОК 3.1. Долларизация позволяет компании извлекать часть создаваемой ею потребительской стоимости, которая причитается ей по справедливости.

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

⁴ Robert J. Dolan and Hermann Simon, *Pricing Power* (New York: Free Press, 1996): 328.

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.