

IV. Как заработать больше на новых товарах и услугах

Один из классических способов заработать больше денег — предложить покупателям *новые товары и услуги*. Причем речь может идти как об увеличении продаж старым покупателям, так и о выходе на новые клиентские категории и новые рынки.

Как правило, создание нового продукта не относится к способам «быстрого маркетинга», так как требует серьезной исследовательской работы и существенных инвестиций. Однако порой все можно сделать буквально в считанные дни, зачастую даже без особых затрат. Давайте посмотрим, какие возможности у вас есть.

Новый продукт за один день

Продукты от партнеров

Если вы видите, что продукты, которые клиент приобретает у вас, закрывают не все его потребности, — подумайте, с какими компаниями можно было бы заключить партнерское соглашение, чтобы *включить их продукты в свой ассортимент*.

Продукты можно закупать у партнеров, но это заморозит часть вашего оборотного капитала в товаре, а также грозит потерями, если товар не продается. По счастью, есть более безопасные форматы партнерства, позволяющие торговать продуктами партнера без риска для себя:

- взять товар на реализацию и расплачиваться после продажи;
- привозить товар под заказ — и только после получения аванса;

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

— принимать заказ на товар или услугу — и передавать его партнеру.

Когда речь заходит о продуктах партнеров, имеет смысл задействовать не только очевидные сочетания наподобие «у нас одежда, у них обувь». Подумайте о том, что поставщик канцелярских товаров может продавать своим клиентам еще и чай с кофе, и минеральную воду для кулера, и обеды в офис, и клининговые услуги, и мебель, и сейфы, и оргтехнику, и...

►► *Технологию поиска дополнительных продуктов для расширения вашего ассортимента с помощью «ромашки Левитаса» можно получить на моем семинаре «Взрывной рост прибыли» (www.levitas.ru/vzryv).*

Можно также создавать пакетные предложения, включающие в себя как ваши продукты, так и продукты партнеров, — читайте об этом подробнее в главе «Магия бумажного пакета» на стр. 147. Правильно выстроенный ассортимент обычно позволяет поднять чистую прибыль на десятки процентов, а зачастую и в несколько раз.

БЫСТРАЯ ПРОВЕРКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Можете ли вы быстро включить в свой ассортимент:

- товары других компаний?
- услуги других компаний?
- пакеты, включающие в себя и ваши продукты, и продукты партнера?

Старая сказка на новый лад

Новый дизайн старого продукта

Зачастую можно создать новый продукт на базе старого, всего лишь изменив *дизайн продукта либо его упаковки*.

Например, в 2003 году компания Gillette обнаружила, что ее конкурент Schick выводит на рынок новую модель

Quattro с четырьмя лезвиями и уже выделил десятки миллионов долларов на ее продвижение. Проигнорировать такую угрозу Gillette не могла. Однако у нее не было нового продукта, который мог бы составить конкуренцию Schick Quattro, — модель Fusion еще находилась в разработке.

Gillette взяла свой флагманский продукт, бритву Mach3 Turbo образца 2001 года, изменила цвет ручки на черно-красный, сделала броский дизайн упаковки. И выпустила на рынок модель Mach3 Turbo Champion, рекламируя ее как новинку. Эта модель захватила 34% американского рынка безопасных бритв — а новинке конкурента достались лишь 4%.

►► *Задумайтесь: ничего нового — просто ручка другого цвета. Но это позволило обойти действительно инновационную модель конкурента.*

Если же изменение дизайна сочетается с репозиционированием (см. главу «Как поднять продажи, назвавшись по-другому» на стр. 163) — эффект может быть еще сильнее. Бритва для женщин Venus, открывшая для Gillette новый рынок, фактически является тем же Mach3, но в розовом, «женском» дизайне.

Иногда же новым продуктом становится сам индивидуальный дизайн — возможность заказать привычный продукт, но в оригинальном исполнении.

Так, кондитерская «Кусочек счастья» из Санкт-Петербурга (Kusochek.com) предлагает клиентам заказать торт любой формы, например в виде футбольного мяча, чемодана денег, автомобиля или героя мультфильма. Эти уникальные торты приносят компании около 70% всей ее прибыли.

БЫСТРАЯ ПРОВЕРКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Можете ли вы быстро создать новые продукты на базе своих старых моделей:

- изменив дизайн продукта?
- изменив дизайн упаковки?

«Маленькие, но по три»

Экономверсии продуктов

Если вы поняли, что многие ваши клиенты чувствительны к цене, экономят и покупают только со скидкой, или если вы видите, что растет спрос в более низких ценовых сегментах, можно вывести на рынок *экономверсии* своих продуктов.

Речь идет о продуктах, которые продаются по существенно более низкой цене — но в то же время имеют и более низкую себестоимость, чем ваши обычные продукты. Так что в итоге прибыльность этих продуктов может быть даже выше.

Зачем вам могут быть нужны экономверсии ваших продуктов?

- Как альтернатива скидкам — если клиент жалуется на нехватку денег или на высокую цену, вместо предоставления скидки можно предложить более дешевый вариант продукта.
- Чтобы сделать вашими клиентами тех, кто никогда не купил бы ваш обычный продукт — из-за цены.
- В качестве «пробника» для клиентов, которые опасаются сразу покупать дорогой товар.

Продукты экономкласса могут представлять собой как *«облегченный» вариант* вашего обычного продукта, так и *новый самостоятельный продукт*, расширяющий ваш ассортимент.

Например, во время одного из кризисов Nestle выпустила растворимый кофе не в стеклянной банке, а в дешевой картонной коробке, в которой к тому же было меньше кофе по весу, — это позволило продавать новый продукт существенно дешевле и охватить ту часть покупателей, для которых кофе в банке был слишком дорогим.

В испанских ресторанах клиент может заказать не только блюда обычного размера, но и тапас — дешевые маленькие порции буквально на один укус: бутерброд размером со спичечный коробок, кусочек мяса, сыра или омлета и т. п.

Компания Samsung, выпуская каждую следующую версию своего флагманского смартфона Galaxy S, обычно выпускает на рынок несколько модификаций, отличающихся объемом памяти — как следствие, разница в цене составляет десятки процентов.

А спустя несколько месяцев Samsung выпускает и бюджетный, в полтора раза более дешевый смартфон Galaxy S Mini той же версии — со сходным дизайном и набором функций, но с меньшим экраном, худшей камерой и более слабым процессором.

Израильские художники Илья Юдовский и Татьяна Папушева столкнулись с тем, что на ярмарках и фестивалях услуга по рисованию портретов или шаржей за 10–15 минут не пользуется успехом. Тогда они предложили новую услугу экономкласса:

«Идея была в том, что человек выбирает цвет, прижимает палец к подушечке с акварельной краской и делает на бумажной карточке один или несколько отпечатков (можно было сделать отпечатки вместе с ребенком, другом, мужем, женой и т. п.). И тут же мы перьями с тушью превращали эти пятна в изображения животных, подрисовывая лапы, крылья, глаза и т. п. Каждое животное стоило пять израильских шекелей (примерно 1 евро) — цену мы специально выбрали так, чтобы услугу легко было оплатить одной монетой.

В результате мы стали единственными художниками на ярмарке, которые отбили взнос участника, купили расходные материалы и получили прибыль — за три с половиной часа заработали около 100 евро. При очень маленьком потоке покупателей на ярмарке у нашего столика то и дело собиралась очередь. Почти все делали повторную покупку, были люди, которые оставляли у нас пять-шесть евро за раз — им нравилась предложенная нами игра. При этом напротив нас сидела женщина, которая рисовала шаржи за шесть евро — у нее не было ни одной продажи за день».

Еще один израильский художник в качестве услуги экономкласса рисует детям на праздниках смывающейся

краской «татуировки» на заказ — кому принцессу, кому пистолет, кому человека-паука.

С одним из моих клиентов, школой английского языка, мы разработали «экономичный» продукт — суперэкспресс-курс для туристов, у которых нет задачи выучить английский, они лишь хотят, чтобы их понимали официанты, горничные и продавцы в магазинах. Курс длится буквально несколько часов, пользуется спросом среди людей, которым лень ходить на долгосрочные курсы, и приносит компании хорошую прибыль.

«Харлей-Дэвидсон», помимо классических линеек мотоциклов Dyna и Touring, которые в России могут стоить 20–30 тысяч евро в базовой комплектации, выпускает еще и семейство Sportster под неофициальным девизом «Ваш первый Harley» — мотоциклы этой линейки в России можно купить дешевле 10 тысяч евро.

Наконец, сам я, помимо долгосрочных консалтинговых проектов, предлагаю клиентам также экспресс-консультации длительностью в один-два часа.

Важно понимать, что продукты экономкласса могут перетянуть на себя часть клиентов, до сих пор покупавших ваши обычные продукты. Чтобы такое переключение не лишило вас прибыли, важно позаботиться о том, чтобы продукты экономкласса были достаточно прибыльными для вас, — или же предлагать их только некоторым категориям клиентов.

БЫСТРАЯ ПРОВЕРКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Можете ли вы быстро выпустить на рынок экономверсии ваших продуктов, имеющие существенно более низкую цену, но все еще достаточно маржинальные, чтобы приносить вам хорошую прибыль:

- «облегченные» версии ваших обычных товаров и услуг?
- новые продукты, дополняющие вашу продуктовую линейку?

Секрет успеха ИКЕА

«Продукт минус»

Один из способов легко создать экономверсию почти любого продукта — это способ «вычитания», который использует ИКЕА.

Вы берете свой обычный продукт и убираете из него какие-то части, комплектующие, вложенные услуги и т. п. Получается *«продукт минус»*, который вы можете продать дешевле, не теряя при этом маржу.

Например, авиакомпании-лоукостеры предлагают дешевые билеты, которые не включают в себя перевозку багажа, питание на борту и т. п. При желании все это можно получить — но только за дополнительную плату.

И точно так же некоторые гостиницы предлагают номера очень дешево — однако вам придется доплатить за завтрак, кабельное телевидение, сейф, кондиционер, полотенца, мыло и шампунь, зубную пасту... а кое-где даже за туалетную бумагу.

Та же ИКЕА продает вам мебель довольно дешево — потому что предоставляет лишь коробку с досками и шурупами, а уж доставку и сборку мебели вы берете на себя.

Некоторые производители игрушек предлагают вам свою продукцию в двух вариантах — в красочной коробке и с батарейками или в дешевой серой упаковке из крафт-картона и без батареек. Разница в цене может составлять десятки процентов.

►► *Во многих провинциальных столовых вы до сих пор можете получить чай без сахара — дешевле, чем с сахаром.*

«Продукт минус» может как заменить обычный продукт на вашей полке, так и продаваться одновременно с ним. Например, большинство компьютерных комплектующих и программ можно приобрести как в фирменной коробке,

с напечатанным на бумаге руководством пользователя и т. п., — так и в существенно более дешевой OEM-версии, просто запечатанными в пластиковый пакет.

И, разумеется, точно так же можно создавать «продукт минус» не только из товара, но и из услуги.

Например, в ресторанной сфере «продуктом минус» являются и кафе самообслуживания (включая free flow), и еда навынос, и «монгольский гриль», где посетители сами жарят себе мясо. PR-агентство может выполнить работу «под ключ», а может лишь разработать для клиента план, который он будет воплощать в жизнь сам. И т. д.

БЫСТРАЯ ПРОВЕРКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Можете ли вы быстро создать «продукты минус», которые можно будет предложить клиенту дешевле обычного продукта, но они все еще будут обладать хорошей маржинальностью:

- на базе каких-то своих товаров?
- на базе каких-то своих услуг?

Бездонная чашка кофе

«Безлимитный» продукт

Зачастую можно поднять спрос на те или иные продукты, выпустив «безлимитную» версию: клиент платит фиксированную сумму и затем может использовать сколько угодно вашего продукта.

Наиболее популярны «безлимитные» продукты в сфере услуг — и вы наверняка можете вспомнить немало примеров:

- «безлимитный тариф» у сотового оператора, позволяющий делать сколько угодно звонков;
- билет на посещение любых городских музеев неограниченное количество раз в течение недели;

- месячный проездной на любое число поездок в метро или на автобусе;
- годовой абонемент в фитнес-клуб или бассейн на любое количество посещений.

Фактически даже платная гарантия на телевизор или стиральную машину является разновидностью «безлимитной» услуги — заплати один раз и получи столько услуг по ремонту, сколько тебе понадобится.

Еще одна сфера, где вы встречаете «безлимитные» продукты, — это рестораны и кафе. В России популярен формат «ешь сколько хочешь», который предлагают многие кафе и рестораны, от «Обжорного ряда» до «Ист Буфета». Дополнительно к нему в Америке часто предлагают еще и отдельные «безлимитные» продукты:

- «бесконечный кофе» — официант будет подходить и доливать вам в кружку кофе;
- «бездонный стакан» с соком, содовой водой или колой — пей сколько хочешь;
- «бесконечный шашлык» — будут приносить жареное мясо, пока не остановите.

А также «бесконечные» макароны, «бесконечный» суп, «бесконечное» вино и т. п.

Однако возможно использование «безлимитных» продуктов и в других сферах. Например, возможен «безлимитный» билет на автомойку — приезжай хоть каждый день. Можно дать клиенту типографии абонемент на «бесконечные» визитные карточки — сколько угодно поставок по 100 или по 250 визиток в течение года. Челябинская компания «Пард» предлагала клиентам «бесконечный» картридж для принтера, который за абонентскую плату заменяли сколько угодно раз за год. Московская бизнес-школа «Синергия» продавала в 2014 году абонемент

за полмиллиона рублей, дающий право посещения всех ее семинаров в 2015 году. И т. д.

Иногда при использовании «безлимитного» продукта возникает проблема с тем, что клиенты начинают делиться этим продуктом между собой, что снижает прибыль. В таком случае можно ограничить саму возможность передачи. Например, впечатывать в «безлимитный» билет фотографию клиента (так делают в храмовом комплексе Ангкор-Ват в Камбодже) или номер его автомобиля. Привязать оказание услуги к конкретному адресу или номеру телефона. Сделать сам продукт персонализированным, как визитные карточки. И т. д.

Разумеется, цена на «безлимитный» продукт устанавливается таким образом, чтобы клиент был уверен, что совершает выгодную сделку, — и в то же время вы оказались бы в прибыли, а не в убытке.

►► *Например, если чашка кофе стоит 100 рублей, обходится ресторану в 10 рублей и за один визит клиент обычно выпивает одну чашку — мы получаем прибыль в 90 рублей с клиента. Если мы установим цену на «бесконечный» кофе в 189 рублей, это сделает продукт привлекательным. При этом, даже если посетители станут теперь выпивать по пять чашек кофе, мы окажемся в выигрыше, получая дополнительные 49 рублей чистой прибыли с клиента (то есть рост прибыли с кофе на 54%). Ну а полную таблицу с расчетами по «бесконечному» кофе вы можете найти у меня на сайте по адресу www.levitas.ru/fast*

Прелесть «безлимитных» продуктов в том, что создавать новый товар не надо — вы просто берете то, что у вас уже есть, и меняете только условия сделки. Прибыль же с товара или товарной категории зачастую растет на десятки процентов.

БЫСТРАЯ ПРОВЕРКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Можете ли вы сделать «безлимитные» версии уже существующих продуктов:

- безлимитные услуги?
- бесконечный продукт?

Какую цену вы можете назначить на «безлимитный» продукт, чтобы сделать его привлекательным? _____

«С ЭТИМ ТОВАРОМ ЧАСТО БЕРУТ»

Продукты-дополнения

Если у вас (или просто на рынке) есть какой-то популярный продукт, который разлетается как горячие пирожки, — возможно, имеет смысл создать к нему *продукт-дополнение*. Продукт, который не имеет собственной ценности, а является лишь приложением к другому продукту — запчастью, аксессуаром, расширением, усилителем и т. п.

Например, появление таких продуктов, как iPod или iPhone, создало целую индустрию аксессуаров к ним — от чехлов с яркими картинками до робота-собаки Smartpet компании Bandai, для которого iPhone служит глазами и мозгом.

В супермаркетах США можно найти фруктово-ореховую смесь, которую добавляют в йогурты, каши, мюсли и т. п., чтобы сделать их вкуснее, — производитель создал дополнение сразу для нескольких популярных товарных категорий. А во многих израильских магазинах вы найдете похожий продукт — смесь из специй, орехов и семечек, которую можно добавить в любой овощной салат.

Пример более экзотический — одним из популярных продуктов восточной медицины является тайская смесь лекарственных растений, известная как «Бам Рунг Ранг Кай». В травяных аптеках Таиланда на полке рядом с этой

смесью вы нередко можете найти дополнительные наборы трав, которые не имеют самостоятельного применения, но их можно добавить к «Бам Рунг Ранг Кай», чтобы усилить ее действие или придать ей дополнительные целебные свойства.

При этом, как вы понимаете, разработать товар-дополнение бывает гораздо проще, чем основной товар, — подумайте, насколько сложно создать новый iPhone и насколько проще сделать новый чехол к нему. Да и расходы на маркетинг обычно невелики — оказавшись рядом с основным товаром на полке магазина или в каталоге, продукт-дополнение обычно начинает «продавать себя» без особых усилий.

Иногда можно *перепозиционировать* свой уже существующий продукт, объявив его хорошим дополнением к другой продуктовой категории. Например, фирма PepsiCo провела в Великобритании рекламную акцию, призывающую добавлять чипсы Walkers в сэндвичи, чтобы сделать любой сэндвич вкуснее. В рамках этой рекламной кампании чипсы также были размещены в магазинах не только в отделах снеков, но и в отделах с готовыми сэндвичами. За время акции было продано на 15,6 миллиона упаковок чипсов больше, чем обычно.

БЫСТРАЯ ПРОВЕРКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Можете ли вы быстро выпустить продукт-дополнение:

- к своему популярному продукту?
- к любому популярному на рынке продукту?

Сможете ли вы продвигать продукт-дополнение по тем же каналам, через которые приобретается основной продукт? _____

Можете ли вы спозиционировать какой-то из своих уже существующих продуктов как дополнение к другому популярному продукту или товарной категории? _____



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

