

Итак, разные сегменты потребления — разные каналы, разная продукция, разные потребности. Это требует и разных отношений с клиентами. Потому что без учета этих различий в потребностях покупателей продажи не могут быть успешными. Данные различия мы будем описывать с помощью понятия «потребительская ценность».

## И зачем нам эта потребительская ценность?

Клиенты, нуждаясь в чем-либо, вынуждены искать на рынке и приобретать такую продукцию/товары/услуги, которые наилучшим образом удовлетворяют их потребность. Именно поэтому продукция/товары/услуги компании могут иметь ценность для клиентов. И только в том случае, если продукция/товары/услуги (благодаря своим свойствам) удовлетворяют ту или иную их потребность. Поэтому клиенты готовы за них платить.

☺ Рекламный плакат на американской бензоколонке на границе двух штатов: «Используйте последний шанс заправиться двадцативосьмицентovým бензином». На плакат реагирует водитель, заказывает полный бак и спрашивает у сотрудника заправки, почему же бензин в соседнем штате.

— Двадцать четыре цента за галлон, сэр.

Таким образом, под потребностью будем понимать нужду клиента в чем-либо, которая требует удовлетворения с помощью продукции/товаров/услуг, приобретаемых на рынке. Поэтому в данном контексте фразы «клиент нуждается (в чем-то)» и «клиент имеет потребность (в чем-то)» будут синонимами.

Для описания потребности введем понятие «потребительская ценность» (далее — ПЦ). Можно встретить много формулировок, раскрывающих смысл этого термина. Вот как трактует его «Бизнес-словарь»: «Потребительская ценность

товара — совокупность свойств, связанных непосредственно как с самим товаром, так и с сопутствующими услугами. Эти свойства так или иначе предстают перед покупателем и определяют его намерение купить товар и стать постоянным клиентом данного производителя» ([http://www.businessvoc.ru/bv/Term.asp?word\\_id=26639](http://www.businessvoc.ru/bv/Term.asp?word_id=26639)).

Следующую формулировку дает В. Ефимочкин в своей работе «Политэкономия немарксистского социализма»: «Способность товара удовлетворять какую-либо человеческую потребность, имеет свою меру, которую следует назвать **потребительской ценностью товара**» (<http://blogs.mail.ru/list/ewms/66b9010c31ba9064.html>). А доктор экономических наук А. Ю. Юданов в своей книге, посвященной проблеме конкуренции, предлагает такое определение: «Потребительской ценностью товара и/или услуги является максимальная цена, которую потребитель считает для себя выгодным заплатить за нее» ([http://andarsene.org/cennostmz-tovara-dlya-potrebitelya\\_cennostmz-tovara-dlya-institucionalmznogo-potrebleniya\\_opredelenie-potrebitelmzskoi-cennosti.html](http://andarsene.org/cennostmz-tovara-dlya-potrebitelya_cennostmz-tovara-dlya-institucionalmznogo-potrebleniya_opredelenie-potrebitelmzskoi-cennosti.html)).

Если внимательно вчитаться в эти определения, то станет очевидно, что они (от первого к последнему) все больше отходят от свойств продукции, благодаря которым происходит удовлетворение потребности, в силу чего продукция чего-то стоит, к величине этой стоимости, выраженной в цене продукции/товара.

Нам же важен не столько «стоимостный» аспект, сколько «физический». Поэтому мы ни в коем случае не спорим с авторами словарей и докторами наук, но все же дадим свое определение. Такое, которое позволит сделать термин практическим инструментом.



Грузин на рынке продает киви.

Покупательница: «Что это за плод?»

Грузин: «Киви, очын вкусный!»

Покупательница: «А какой у него вкус?»

Грузин: «Памидор знаэш? Вот такой же вкус, только савсэм дуругой!»

Итак, потребительская ценность — это система требований, описанных в определенной структуре и определяющих потребность клиентов, которую компания должна удовлетворить своими продукцией/товарами/услугами.

О потребительской ценности можно говорить даже в столь далекой от бизнеса сфере, как путешествия автостопом. Кажется бы, законы жанра здесь исключают оплату проезда деньгами. Но только ли по доброте душевной водители подбирают голосующих на трассе?

Потребительская ценность голосующего понятна — доехать из пункта А в пункт Б на попутках, не оплачивая проезд деньгами. Однако есть своя потребительская ценность в отношении его и у водителя.

Вот что пишет в своем блоге бывалый автостопщик Евгений Газзаев:

*«Хичхайкинг — не бесплатный проезд, не халява. Главное в автостопе — взаимная выгода. Неважно, осознаваема эта выгода или нет, в любом случае и водитель (драйвер) и стопщик (стоппер) получают общение (поверьте, очень часто интересное и познавательное!). Для водителя, особенно на длинных маршрутах, общение — способ развеять однообразие дороги, не заснуть за рулем, получить полезные сведения о качестве трасс и поучаствовать в небольшом приключении».*

Если переформулировать советы путешественникам другого бывалого автостопщика Антона Кротова, автора книг «Вольная энциклопедия» и «Практика вольных путешествий», стопщик должен понять потребительскую ценность конкретного подобравшего его водителя: надо ли его развлекать разговором, выслушать его монолог, изредка поддакивая, или же лучше вовсе молчать. Например, ночью водителю собеседник чаще всего нужен, чтобы не заснуть за рулем. Поэтому спать ночью в пути Кротов считает неэтичным и опасным для жизни делом: потребительскую ценность водителя такой расклад не удовлетворит, а значит, получится, что голосующего он подобрал зря.

По наблюдениям Кротова, водители менее охотно подбирают автостопщиков в дождь. К потребительской ценности шофера относятся опасения, чтобы пассажир не намочил сиденье и не запачкал салон. Человек, голосующий в мокрой одежде, этой потребительской ценности, конечно, не удовлетворяет.

Автостоп предстает бартерной сделкой между водителем и автостопщиком: услуга в обмен на услугу.

☺ Батуми. пляж. Изнывая от жары и пота, в черной «восьмерке» с тонированными стеклами сидят два грузина.

Один: «Гиви, давай окна откроем!»

Второй: «Нет, пусть все девчонки думают, что у нас кондиционер».

ПЦ — это способ сформировать ответ бизнеса на потребность клиентов. Зная потребительскую ценность, становится понятно, как следует удовлетворять потребность покупателя наилучшим способом. А значит, обеспечить, как мы обсуждали выше, успешность продаж.

## И с чем ее едят?

На рис. 5 представлена структура элементов потребительской ценности в виде графической модели. Согласно этой модели, ПЦ состоит из трех слоев, или оболочек.

1. Ядро продукта — продукт/услуга (набор «продукт + услуга»), обладающие определенными функциональными потребительскими свойствами требуемого качества в необходимом ассортименте и по соответствующей цене.
2. Оболочка физического взаимодействия с клиентами — способы доставки продукта до клиентов и взаимодействия с ними в процессе его продажи и обслуживания.
3. Оболочка ментального взаимодействия с клиентами — способы продвижения и позиционирования продукта и компании, создания и поддержания необходимого представления о них у клиента.



**РИСУНОК 5.** Структура потребительской ценности

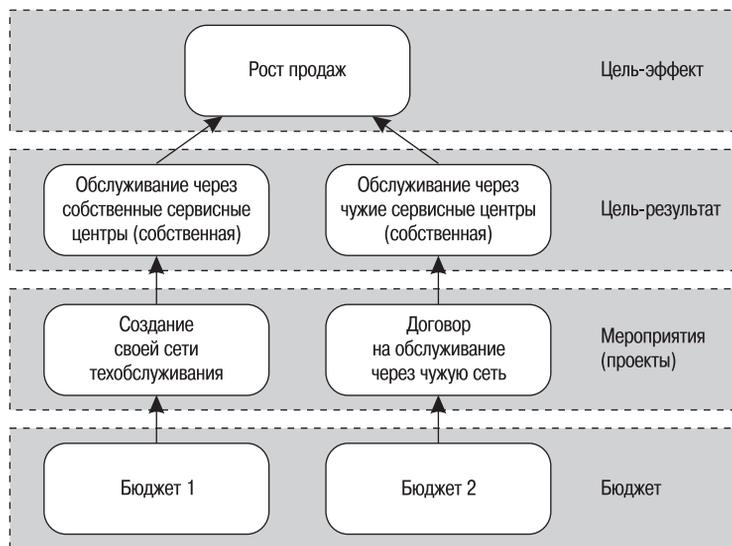
Если принять, что стратегия продаж есть способ удовлетворения потребностей клиентов для достижения целей бизнеса, то ПЦ описывает результат ее реализации. Стратегический план — это развернутая во времени программа мероприятий по созданию ПЦ, максимально удовлетворяющей потребность данного целевого рынка.

### **Почему в Бразилии не продается российский станок?**

Помните, во вступлении мы уже говорили о проблемах с экспортом отечественных станков за рубеж? Один из российских производителей оборудования рассматривал варианты расширения рынков сбыта и выявил, что можно продавать свою продукцию, в частности, в Бразилию. Съездили, показали образцы. Станок понравился, цена подходящая, но... покупать его не стали. Почему? Ведь продукция полностью покупателя устраивает. Дело в том, что производитель подумал только о первом слое (ядре) ПЦ — функционале продукта. И здесь все в порядке.

А вот о том, что будет, если станок сломается, не подумали. А кто купит станок, который в случае поломки нигде и некому отремонтировать? Не вызывать же спеца из России? Думали только о самом продукте, но не подумали о других элементах ПЦ клиента, в частности о его требовании к обеспечению ремонта и ТО. Это характерно для производственно-ориентированных компаний. Пробел в ПЦ во втором слое оказался фактором, который не позволил заводу расширить географию продаж и тем самым нарастить их объем.

Чтобы исправить ситуацию, нужно создать такую сеть. Для этого необходимы не только деньги, но и компетенция, которая напрямую не является основной для завода: производить станки и заниматься их обслуживанием и ремонтом — совершенно разные навыки. И пока завод сам не овладеет этой компетенцией или не договорится с кем-либо, чтобы их технику взяли на обслуживание, до тех пор рынок удаленных стран будет закрыт.



**РИСУНОК 6.** Карта БОР производителя станков (в расчете на зарубежные продажи)

Потому что такая ПЦ не закрывает полностью потребности клиента и он не готов покупать такую продукцию. Притом что сам станок — продукт с хорошим функциональным набором качеств и по доступной цене. Но при этом в образ продукта добавляется характеристика «неремонтируемый», а в репутацию компании — «непредусмотрительная». А клиенты не любят, когда их потребности не учитывают заранее. В итоге и станок не продается, и имиджу нанесен ущерб.

Для этого случая карта БОР выглядела бы, как на рис. 6.

На этом примере мы в очередной раз наблюдаем сложности взаимодействия с рынком у производственно-ориентированных компаний. Имеем транзакционные издержки, ведь это стоит денег, и немалых, поскольку продажи увеличить производитель не смог. Причем на вполне перспективном для себя рынке. В противовес посмотрите, как об этом заботятся производители легковых автомобилей.

☺ Русские продали китайцам суперистребитель. Те собрали его по чертежам — получился паровоз. Разобрали, снова собрали — опять паровоз. Позвонили производителю. А тот им отвечает:

— Инструкцию надо внимательно читать. Последний пункт: «Собранное изделие довести до кондиции напильником».

Таким образом, ПЦ описывает продукт/услугу — функциональное ядро, которое находится еще в двух оболочках (как орех в скорлупе): чем дальше от ядра, тем более нематериальный характер носит такая оболочка. Но только совокупность всех оболочек, синхронизированных между собой, обеспечивает наиболее полное удовлетворение потребности клиента и тем самым делает продукцию предприятия привлекательной для клиентов. А это впоследствии позволяет увеличивать продажи.

Для практической работы используется формат описания ПЦ, представленный в табл. 7.

**ТАБЛИЦА 7**  
Описание ПЦ

|  |
|--|
| <b>Потребительская ценность клиента _____</b>            |
| <b>1. Ядро продукта</b>                                  |
| 1.1. Функционал  |
| ...  |
| 1.2. Ассортимент   |
| ...  |
| 1.3. Качество  |
| ...  |
| 1.4. Цена  |
| ...  |
| <b>2. Оболочка физического взаимодействия с клиентом</b> |
| 2.1. Каналы распределения, реализации и обслуживания     |
| ...  |
| 2.2. Отношения с клиентами                               |
| ...  |
| <b>3. Оболочка ментального взаимодействия с клиентом</b> |
| 3.1. Образ, бренд  |
| ...  |
| 3.2. Известность, репутация                              |
| ...  |

## Сортировка клиентов

Поскольку клиенты имеют разные потребности, то необходимо их сегментировать — выделить в отдельные группы (сегменты). **Сегмент** — совокупность клиентов, имеющих общую потребность, отличающуюся от других сегментов способом ее удовлетворения, ассортиментом и потребительскими свойствами продукции/товаров/услуг.

Сегментирование клиентов происходит согласно ПЦ: клиенты, имеющие одинаковую ПЦ, образуют отдельный сегмент, который требует разработки индивидуальной стратегии работы с ним, в частности индивидуальной организации системы продаж. Если ПЦ клиента будет удовлетворяться плохо, то даже лучшая организация системы продаж поднять (или удержать в кризис) объемы реализации продукции/товаров/услуг никак не поможет (как в случае со станком в Бразилии).

Чтобы подготовить ПЦ клиента, необходимо установить целевую аудиторию конкретных представителей, принимающих решение (или влияющих на него) о покупке продукции/товаров/услуг. Если клиент — физическое лицо, то все относительно просто: клиент = представитель, его ПЦ и готовится. Если клиент — юридическое лицо, необходимо установить того сотрудника, кто именно потом будет потребителем продукции/товаров/услуг фирмы и от удовлетворения потребностей которого зависит решение о покупке.

Таким представителем клиента может быть, к примеру, функциональный специалист или руководитель, чье подразделение будет дальше использовать/работать с приобретаемыми продукцией/товарами/услугами. А может быть, и сам генеральный директор или даже собственник. Главное — правильно установить, чью именно потребность необходимо удовлетворить.

Простой пример: канцелярские наборы для рядовых сотрудников вы закупите в одной фирме, а для директора нужны принадлежности соответствующего уровня, подчеркивающие статус, имидж компании, которые приобрести, скорее всего, придется уже у другого поставщика. Обе фирмы удовлетворяют потребности в канцтоварах. Но у каждой свой сегмент потребителей и ПЦ у них разная.

Информация для описания ПЦ может собираться различными способами, такими как анкетирование представителей целевой аудитории, выяснение в прямой беседе, сбор и обобщение фактов на основе полученного опыта общения с клиентами. А может быть и проектирование — если мы, например,

создаем новый продукт и нам необходимо представить, какую ПЦ он должен удовлетворять.

Или можем взять кого-то за образец и описать его ПЦ. А потом поискать на рынке — а есть ли там такие представители и сколько их (потенциальный объем), стоит ли работать на этом рынке?

И наконец, можем просто (если нет иных возможностей) встать на место нашего клиента и попробовать понять — чего бы ему от нас хотелось. Это и будет его ПЦ. Если продукция будет ей соответствовать, значит, мы точно подходим ему с точки зрения удовлетворения его потребности. В итоге продажи пойдут успешно.

Наверное, кто-то из читателей уже обратил внимание, что продажи — это коммуникация, взаимодействие с рынком. Причем одна из самых трудных — ведь она происходит на основе выбора покупателя. И чтобы взаимодействие было максимально эффективным, иначе говоря, чтобы выбор клиента пал на нас, надо хорошо понимать, что ему нужно, и именно это ему и предложить. Тогда коммуникация становится успешной.

☺ Рекламный плакат перед бензоколонкой в пустыне: «Заправьте у нас полный бак и все канистры. Три следующие бензоколонки — мираж».

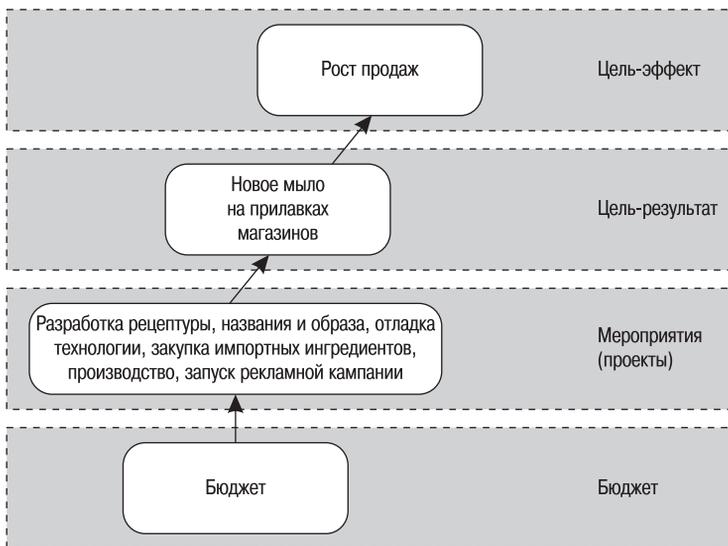
В этом смысле ПЦ — способ налаживания взаимодействия с рынком. И залог успешных продаж. Именно это хорошо делают коммуникативно-ориентированные компании — они компетентны именно в умении налаживать отношения с окружающей средой и управлять ими, потому что знают законы эффективной коммуникации.

## Мимо кассы?

Ошибки с ПЦ часто стоят больших денег, потому что приводят к потерям, а не к росту продаж. Один отечественный завод по производству косметической продукции, который

обслуживал традиционно функциональный сегмент потребления, решил выпустить новый продукт. Посмотрев на цены, по которым продавалась продукция зарубежных конкурентов, руководство решило: а что, и мы такое мыло сможем сделать, ничем по качеству не уступит! Узнаете? Как всегда, для производственных компаний все дело — в продукте! Сказали — и сделали! Почему бы не сделать — ведь это их основная компетенция! Таким образом, завод не только планировал утереть нос конкурентам и вырасти в собственном сознании, но и сформировать новую точку роста.

Карта БОР при этом выглядела бы, как на рис. 7.



**РИСУНОК 7.** Карта БОР для нового продукта

Разработали рецептуру, отладили технологию, закупили только импортные ингредиенты, провели маркетинговую подготовку, дали мылу название «Престиж» и отправили в продажу.

А дальше события развивались по неожиданному сценарию: месяц мыло не продается, два не продается, на третий задумались и решили узнать, в чем дело. Провели опрос

покупателей, то есть наконец-то заинтересовались: а что тебе нужно, потребитель? И вот что выяснилось. Покупатели, традиционно пользовавшиеся их продукцией, сказали: не понимаем, почему это *наше* мыло продается по цене Самау? И не стали его покупать. Видите, качество отличное, а покупать не стали — для функционального сегмента потребления цена — определяющий фактор.

Те же покупатели, которые традиционно пользовались импортным мылом, сказали: не понимаем, наше мыло, а по цене Самау? И тоже его приобретать не стали. Они могли купить мыло: они привыкли столько тратить на мыло, сам продукт по качеству импортному не уступает, но... в их сознании не может мыло нашего производителя стоить столько же, сколько зарубежный бренд. Потому что в противном случае чем им тогда можно похвастаться? Что они умываются нашим мылом? Что делать, если у нашего мыла исторически такой сложился имидж? Как говорится, рылом не вышли 😊, а в калашный ряд сунулись.

Иными словами, мыло произвели ни для кого! Ядро ПЦ сделали классным, а вот все остальные оболочки — неправильно. Только вот если бы они ПЦ сразу стали проектировать, надо было бы ответить на вопросы: кто целевая аудитория, какие ее потребности должен удовлетворять наш продукт, какими он тогда должен обладать свойствами, какой ему требуется имидж, где должен продаваться? Тогда изначально стало бы понятно: оттого, что мыло назвали «Престиж», оно престижным не стало. Потому что имидж у предприятия уже сформирован. А просто так взять и удовлетворить потребности «не своих» клиентов невозможно. Для этого много чего надо изменить на предприятии, что требует денег и времени — ведь надо овладеть новой компетенцией.



- Изюминка нашего ресторана — крупные улитки.
- Знаю. В прошлый раз одна такая меня и обслуживала.

Так что — в лучших отечественных традициях: бюджет освоили, цели не достигли. Это называется типичный недо-БОР.

Новую точку роста не создали, эксперимент закрыли, затраты списали в убытки и вернулись к своей традиционной аудитории. Иначе говоря, к исполнению прежней миссии — удовлетворять потребности в чистоте и гигиене широких слоев населения нашей страны.

А вот компания Toyota не ошиблась, когда выпустила Lexus! Японцы понимали, что для конкуренции с такой маркой, как «Мерседес», автомобиль Toyota не годится, ибо он для другой аудитории. И потому создали бизнес-подразделение, которое не афиширует свою принадлежность к «маме». Хотя, кажется, чего проще: выпускай на тех же заводах новое авто, лепи новый лейбл — и все будет хорошо! Но имидж... не тот. И поэтому, вопреки логике экономии, все сделали отдельно — и заводы, и рабочих на них наняли новых, и лейбл придумали другой, и имидж сформировали новый.

Потому что, по их логике, не может один человек сейчас на конвейере выпускать автомобиль для потребителей одного класса, а следом — другого класса. Ибо в одной голове уместится только одна логика, только одна миссия. В смысле комфортно уместается. А если намешать кучу всего, то хорошей работы не ждите. И поэтому у них получилось!

А по сути, они правильно сформировали ПЦ и правильно ее реализовали. Хотя стоило это недешево, как можно догадаться. Но зато новая точка роста себя полностью оправдала — компания с новым продуктом на новом рынке! А новый рынок — это новый сегмент потребителей. Они и обеспечили хороший доход! Когда же у нас так тоже будет получаться?!



— Ты все еще ждешь принца на белом «Лексусе»?

— Нет. Мне главное, чтобы человек был хороший. А какой у него «Лексус», неважно.

## Не по адресу

Чтобы ваша реклама была эффективна, то есть обеспечивала рост продаж, она должна дать клиенту понять, что ваш продукт удовлетворяет его потребительскую ценность. Однако не всякую, а ту, которая в итоге определяет его выбор.