

## 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;

— 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](http://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 перепозиционированием (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](http://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 маргинальные, 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](http://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? \_\_\_\_\_