

КАК ПОВЫШАЯ ЦЕНЫ ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ?



Владимир Хмелев,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhmelyov.ru

Производственное мышление — что это? Со времен СССР производственники любят измерять свои успехи в тоннах, в погонных метрах, в штуках готовой продукции. Колхозники — в центнерах урожая с гектара, в литрах удоев. Строители — в построенных или отремонтированных квадратных метрах. По советской привычке: «Пятилетку — за три года!», «Не выполнил план — положишь партбилет на стол!» и все такое. И как тогда у них не было понимания сути маркетинга и продаж, так нет его и по сей день, у многих.

Производственники по-прежнему любят, чтобы был конвейер/механизация, чтобы один вид продукции в идеале выпускался миллионными тиражами и десятилетиями напролет. Менять что-то, заниматься переналадкой конвейера или заменой технологических карт — не любят. Бренд в их понимании — это стаж работы завода + наличие станков и персонала + высокое качество, подтвержденное грамотами и медалями.

Иногда, по их мнению, бренд — это исторически сложившаяся любовь потребителей к их продукции, так, в каждом регионе есть свой любимый хлебозавод, мясокомбинат, молокозавод. Правда, такая «любовь» не всегда дает большую долю рынка. Повсеместно локальных производителей успешно теснят либо феде-

ральные конкуренты, либо вообще иностранные.

Отпускная цена тоже что тогда, что сейчас считается линейно, от себестоимости производства. Представить, что любой товар можно продавать значительно дороже этой отпускной цены, правильно позиционировав его, им практически не дано.

Расширяется сейчас ассортимент выпускаемой продукции хаотично и бессистемно. Без анализа рынка и потребителей. Ведь Госплана СССР больше нет.

Поэтому нередко возникает перекос, когда производить начинают 200 SKU¹, из которых, по Закону Парето, лишь 20% ассортимента дает 80% продаж. Остальные — поглощают время закупщиков сырья, технологов на производстве, место на складе

и в логистике, приводят к «титаническим» усилиям продавцов, к списанию просрочки и возвратов. В конечном итоге приносят производителю одни убытки и головную боль.

Что-то из новинок начинают производить в виде копии товара, который успешно продают конкуренты. Так, профлист сейчас прокатывают чуть ли не в каждом гараже. Естественно, копия обычно выходит хуже оригинала, да и продавать ее начинают с помощью банального демпинга, а это значит, что заводу-подражателю не удастся заработать даже того же уровня прибыли, что и автору бестселлера.

Приходится «химичить» с сырьем, экономить на технологии производства, на станках, привлекать не квалифицированных и высокооплачи-

¹ SKU (Stock Keeping Unit, «единица складского учета») — это уникальный внутренний код (цифры, буквы или их комбинация), присваиваемый каждому товару для его идентификации, учета и отслеживания на складе или в магазине, позволяющий дифференцировать/отличать вариации одного товара (цвет, размер, модель) для контроля запасов, продаж и анализа.

Пример: одна и та же модель кроссовок имеет разные SKU для размера 40 и размера 41, а также для черного и белого цвета, что позволяет точно отслеживать, сколько пар каждого варианта продано. Это 4 SKU.

ваемых работников, а, например, гастарбайтеров с выплатой зарплат в конверте.

Хлеб пекут уже и в мини-пекарнях на каждом углу и разогревают из замороженных полуфабрикатов в супермаркетах. Лично мне ни тот, ни другой не нравится.

Что-то из новинок, бывает, «подсматривают» на выставках или в других городах и странах. Что-то «впаривают» ушлые new-технологии. Так Россия стала крупнейшим в мире потребителем пальмового масла, и оно теперь повсюду: в молоке, в «сливочном» масле и даже в детском питании.

Так в начинке сдобных булочек «волшебным» образом дешевое яблочное или морковное пюре превращается, благодаря ароматизаторам и искусственным усилителям вкуса, в более дорогой «клюквенный» или «абрикосовый» наполнитель.

Если производителю удалось что-то продать, то дальнейшая судьба этого товара его чаще всего не интересует. Да и вся товаропроводящая цепочка тоже.

Несмотря на то, что производители чаще всего не продают свою продукцию конечным потребителям, в своей рекламе и в презентациях они делают ставку на ценности, которые интересны именно конечным потребителям.

Так, закупщикам магазинов и дистрибуторов суют образцы про-

дуктов питания, говорят про натуральность и свежесть ингредиентов, про пользу для организма. Но закупщиков это совершенно не интересует.

Торговым посредникам вообще не нужны никакие товары. Им нужен растущий товарооборот от этих товаров. А уж будут ли это товары полезные или не полезные — дело десятое.

Доказательство: табак и алкоголь очень вредны, но магазины и дистрибуторы их охотно закупают, потому что хорошо затем продают. Как их продавать при том, что есть законодательный запрет на рекламу таких товаров? Спросите меня, пришлю еще одну статью.

Продажи стимулируют единственным способом: скидкой и отсрочкой платежа. Впрочем, еще «прессуют» свой отдел сбыта, чтобы тот исполнял планы. Но и их продающий арсенал — все тот же.

Видел, как на одном заводе, производящем простые штампованные лопаты и грабли, отдел продаж еще и ходил в цеха клеить штрих-коды на готовую продукцию. Ну а что в этом такого? Продавцам же, «дармоедам», делать ведь больше нечего? А штамповщики так «вспотели», что наклеить этикетку — не в состоянии.

Продавцов вообще мало обучают, практически не помогают с точки зрения классического маркетин-

га. Зато хвалят за сформировавшиеся личные отношения с клиентами, за то, что продавцы «сидят» на «своей» клиентской базе. Закрывают глаза за продажи через откаты и «распил» скидок.

К торговым посредникам отношение производителей двойное: с одной стороны, они очень нужны, ведь худо-бедно, но деньги приносят. А с другой — воспринимаются как «необязательная» и «паразитная» «надстройка» над «базисом» по К. Марксу. Как барыги и спекулянты, диктующие свои условия за купок тем, кто «реальный сектор экономики». Как 100 лет назад.

К дилерам и дистрибуторам пытаются предъявлять требования по рекомендованным ценам, по планам их продаж, по уровню их дистрибуции. Получается не очень и не всегда.

В ЧЕМ ПРОБЛЕМА ТАКОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЫШЛЕНИЯ?

В том, что производителям кажется, что всю их продукцию непременно купят и для этого больше никаких усилий применять не нужно.

Но в XXI веке экономика так больше не работает. Производственных предприятий в мире сейчас так много, что на их готовую продукцию нет достаточного количества потребителей. Несмотря на то, что на планете живет более 8 млрд человек.

У нас в Нижнем Новгороде за последние 25 лет из 12 (!) хлебозаводов осталось в живых всего два, остальные «благополучно» закрылись. И один из этих двух тоже, похоже, скоро покинет нас, с таким вот «горе-маркетингом» (сканируйте QR-код или пройдите по ссылке: <https://clck.ru/3RE2Ft>) (см. рис. 1).

А вот второй завод вполне прекрасно себя чувствует. Является абсолютным лидером рынка! Я там работал первым начальником отдела маркетинга и здесь <https://clck.ru/3RE3YQ> рассказывал о том, как мы постоянно удорожали нашу продукцию и при этом повышали и продажи, и дистрибуцию.



Рис. 1 (бренд рекламодателя на этом плакате замазан из этических соображений)

Вчера разговаривал со знакомым предпринимателем, он много лет владеет фабрикой по производству мучной кондитерской продукции. Желает в два-пять раз нарастить объемы продаж (и для этого есть все предпосылки, по мнению внешних хороших маркетологов), при этом до сих пор продает большую часть своей продукции в картонных коробах-«телевизорах» весом до 4 кг/1 шт. (на фото — не его продукция, опять же из этических соображений!) (см. рис. 2).

ПОЧЕМУ СЕЙЧАС ТАКАЯ УПАКОВКА ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ АКТУАЛЬНОЙ?

Такие короба были популярны раньше:

- В прилавочных магазинах «у дома».
- На рынках для конечных покупателей.
- На оптовых рынках («оптушках»), куда приезжали затариваться владельцы мини-маркетов на своих «газелях» и ВАЗ 2104.
- В сельпо.
- В столовых, буфетах и кафе.

Везде, где кондитерские изделия из таких коробов извлекались и продавались на развес. Сейчас такие форматы торговых точек и рынков стремительно сокращаются. Считается, что на рынках царит антисанитария и что печенье, особенно с кремами, без холодильников вообще хранить нельзя.

Конечные покупатели сейчас предпочитают покупки в сетевых магазинах, на маркетплейсах и не покупают продукты впрок. Берут мини-упаковочку на одно-два чаепития, а это уж точно не 4 кг.

Если бы у моего знакомого было не производственное, а маркетинговое мышление, то он больше изучал бы поведение конечных покупателей и торговых точек, куда те ходят за покупками. Заметил бы, что почти никто не везет в своей тележке в супермаркете коробка с печеньем весом в 4 кг.

А когда заметил это, то начал бы:

- процесс разработки новых мини-упаковок;



Рис. 2

- замену своих конвейеров и фасовочного оборудования к ним;
- возможно — разработал бы новые бренды;
- точно сформулировал бы новые коммерческие предложения для товаропроводящей цепи.

И все это было вполне актуально уже в 2010-х годах. Тогда был меньше НДС, таможенные пошлины, дешевле логистические услуги, ниже проценты по кредитам, не было санкций. То есть тогда внедрять изменения было выгоднее. Но и сейчас еще не поздно.

Вопрос: дороже ли обойдется сейчас мини-упаковка в сетевом ритейле в сравнении с прежней упаковкой-телевизором на оптовом рынке? В пересчете на тонну выпущенной продукции скорее всего да. Но, как ни парадоксально, *более дорогой товар будет продаваться чаще! И современные каналы продаж поэтому купят его охотнее!*

Еще кейсы, которые подтверждают, что маркетинговое мышление позволяет при удорожании продаваемой продукции одновременно повышать объемы продаж.

ПРИМЕР 1. Как я писал ранее, один из 12 хлебозаводов первым в регионе стал хлеб фасовать в пакеты, потом нарезать, потом напечатал на упаковку этикетки со штрих-кодами (все это значительное удорожание!) и при этом стал абсолютным лидером рынка.

ПРИМЕР 2. Один локальный производитель солений и квашений перестал продавать свою продукцию на развес из деревянных бочек на продуктовых базарах, начал ее фасовать в пластиковые ведерки (что дороже!) и вышел на федеральный уровень продаж через все розничные сети.

Потом придумали и внедрили свои «островки» — салат-бары для современных супермаркетов, где конечные покупатели могли сами себе

**КОНЕЧНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ СЕЙЧАС ПРЕДПОЧИТАЮТ
ПОКУПКИ В СЕТЕВЫХ МАГАЗИНАХ,
НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ И НЕ ПОКУПАЮТ ПРОДУКТЫ
ВПРОК.**

накладывать нужное количество продукта. Инвестиции были недешевыми, но они оправдали себя.

Затем они узнали, что современные домашние хозяйки хотели бы радовать своих членов семьи домашними супами, но у них часто нет времени на чистку овощей (картофеля, свеклы, моркови и т. п.) и решили сами чистить эти овощи, нарезать их готовыми кубиками и фасовать в вакуумную упаковку так, чтобы их оставалось просто высыпать в кастрюлю с готовящимся борщом. Овощи, при этом, конечно же значительно дорожали (!), но спрос на такую продукцию появился, и он растет.

После этого они открыли экспорт в Австралию и сейчас отправляют туда несколько 40-футовых контейнеров со своей квашеной капустой. Сейчас оборот этой компании превышает 1 миллиард рублей.

А В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ МАРКЕТИНГОВОЕ МЫШЛЕНИЕ?

Создавать бизнес нужно не потому, что вы что-то хорошо умеете или знаете, обладаете какими-то станками или комбайнами.

Создавать бизнес нужно ради закрытия каких-то конкретных потребностей у конкретных потребителей. Эти потребности нужно узнать. Не придумывать. Не предполагать, а выяснять точно.

У людей и компаний нет потребности просто экономить деньги. Иначе все ездили бы на дешевых ВАЗах, питались бы бесплатной картошкой со своего огорода и одевались бы в second hand, жили бы в съемных хрущевках, обставленных мебелью времен наших бабушек, звонили бы по кнопочным телефонам.

Маркетинг — это не только реклама. Хороший маркетолог умеет выяснять то, что ценно покупателям, качественно формулирует эти ценности и доносит их. Добивается не просто разовой продажи,

но и полного удовлетворения клиентов, повторных и продолжительных продаж.

Хороший маркетолог исследует, узнаёт, что хочет и чего не хочет каждое звено товаропроводящей цепи. И дает каждому именно то, чего он желает. Хороший маркетолог не убеждает многомиллионной рекламой весь рынок в том, что его продукция всем нужна. Он первым делом участвует в разработке и в маркетинговой «упаковке» продукта компании (формирует нужное восприятие!), исходя из ценностей, которые важны для потребителей. Бренд = образ продукта с ценностями, закрепившийся в сознании потребителей. А не «стаж завода — 70 лет», не «подовые печи на натуральном камне», не «качественная обдирная мука 1 сорта в рецептуре печенья».

Маркетолог знает не только все свойства и характеристики продаваемого продукта, но и выгоды для клиента, которые тот получит от приобретения.

Он также умеет считать не только свою экономику, но и экономику клиента. Намек: нужно продавать не конвейер с ЧПУ, а гарантированное исполнение производственной программы покупателя на этом оборудовании в предписанный проектом срок.

«Продающую» упаковку в прямом смысле этого слова и визуальную поддержку продаж (мерчандайзинг и трейд-маркетинг) в магазинах клиентов тоже разрабатывает маркетолог. Напомню, что хорошая упаковка может сама по себе экономить вам до 500 000 евро в месяц на рекламе (видели эту запись?).

Потом маркетолог точно рассчитывает, какие каналы продаж сколько продукции способны купить. На фоне конкуренции и долей рынка. За счет кого можно «откусить» себе долю рынка и увеличить сам рынок?

Он не использует такого позиционирования, как «Лучшее соотношение цены и качества». Маркетолог

не боится выгодно презентовать свою продукцию для любого, даже самого дорогого ценового сегмента! Выгодно — это не из-за скидок и отсрочек.

Он знает понятие «эластичности спроса по цене» и не проводит акции со снижением цены, если эти акции вообще не ускоряют продажи и не увеличивают объем и количество сделок.

Маркетолог стимулирует сбыт не только «горячим» клиентам с уже сформированным спросом, он «разогревает» их сильно заранее до сделки. И после совершения первой сделки добивается и повторных продаж, и роста числа положительных отзывов и рекомендаций.

Маркетолог также способен объективно оценивать жизненный цикл любого товара: когда его пора «родить», а когда его уже пора «убить» и заменить новым.

Затем убеждает (на цифрах!) своих коллег-продавцов, что продажами этой продукции можно и нужно заниматься, указывает им на то, кто наша целевая аудитория, почему они хотят покупать.

Также маркетолог помогает HR-службе в создании HR-бренда компании, помогает «продавать» вакансии кандидатам, помогает провести вводное обучение/онбординг продавцов. Помогает проводить продающие деловые мероприятия для клиентов и мероприятия по укреплению корпоративной культуры для коллег по компании.

Компании именно с маркетинговым мышлением действительно управляют своими продажами и успешно доводят свой продукт вплоть до конечного покупателя. Такие компании реально могут повышать продажи в разы без скидок и отсрочек. Хоть в натуральном объеме (в штуках, в тоннах и т. п.), хоть в прибыли. Хотите так же? Смените мышление с производственного — на маркетинговое. Найдите хорошего маркетолога, а не просто рекламиста, который называет себя «маркетологом».