

ДЕНИС СИДЕНКО

# TOTAL USP 3.0

КАК ПРОДАВАТЬ ДОРОЖЕ  
КОНКУРЕНТОВ

Технология создания  
и внедрения  
ценностных предложений

ADVANTAGE BUSINESSJUICE CONSULTING

Денис Сиденко

**Total USP 3.0. Как продавать  
дороже конкурентов**

«Livres»

**Сиденко Д.**

Total USP 3.0. Как продавать дороже конкурентов / Д. Сиденко — «Livres»,

ISBN 978-5-6049264-4-4

Автор книги Денис Сиденко — эксперт с 25-летним стажем в продажах и бизнес-управлении. Он написал эту книгу, так как на российском рынке литературы не было книг по самой важной для бизнеса теме — системной разработке ценностных предложений. Система, названная автором Total USP 3.0, сконцентрирована на повышении ценности вашего продукта в глазах клиентов. Она создана на стыке теории выгод, исследований ценности продукта австрийской экономической школы и поведенческой психологии. Многие вещи в этой книге описаны достаточно цинично: маркетинговые техники и подходы кому-то могут показаться далекими от норм социальной справедливости и христианской добродетели. И на это есть причина: эта книга — про деньги. Автор постарался дать как системную информацию для анализа и корпоративного внедрения системы Total USP 3.0, так и фишки, кейсы для быстрого старта, фреймворк процесса внедрения ценностного предложения «48 ладоней архатов». Плюс немного юмора, чтобы не укачивало на поворотах и чтобы вы смогли взглянуть на идею под разными углами. Эта книга принесет вам пользу, если вы — владелец компании. Полученные знания спасут ваш бизнес в кризис и помогут масштабировать его на самых конкурентных рынках. Также книга рекомендована для директоров по ценообразованию, маркетологов и продавцов.

ISBN 978-5-6049264-4-4

© Сиденко Д.

© Livres

# Содержание

Disclaimer	7
Немного о книге	8
В каких случаях эта книга будет полезна вам или вашему бизнесу?	12
Ценовое лидерство	16
Ценности и выгоды	21
Типология рациональных выгод	32
История развития утпи сложности его использования	42
Конец ознакомительного фрагмента.	46

**Денис Сиденко**  
**Total USP 3.0. Как продавать**  
**дороже конкурентов**

© Денис Сиденко, 2023

© Издание. Проект Livres, 2023

## **Disclaimer**

Многие вещи в этой книге описаны достаточно цинично: маркетинговые техники и подходы кому-то могут показаться далекими от норм социальной справедливости и христианской добродетели. И на это есть причина:

Эта книга – про деньги.

И еще. Надеюсь, у вас есть чувство юмора, чтобы суметь отделить примеры из реальной жизни от достаточно забавных и гротескных симуляций. Они присутствуют для иллюстрации конкретных идей этого повествования.

*Денис Сиденко*

## Немного о книге

*Книги – это переплетенные люди.*  
**Антон Макаренко**

У каждой книги есть причины ее написания, цель, полезный контент и (куда без него!) мусор.

Мусор – для привлечения внимания, заполнения объема, по традиции. Ну и просто потому, что его много в головах: он закономерно высыпается на страницы сотен дешевых бизнес-книг. Не гарантирую, что его тут не будет, но я сознательно постарался вас от него максимально оградить.

### ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Я решил написать эту книгу, так как не нашел ничего подобного. Я пытался найти книгу о технологии ценового лидерства, элементы которой постоянно наблюдал в компаниях, лидирующих в том или ином сегменте рынка. И находил только описание элементов очевидной для меня системы. Я зарывался все глубже и видел, как множество авторов находились в паре шагов от данной системы. Системы, сконцентрированной лишь на одном – целенаправленном и контролируемом повышении ценности своего предложения в глазах клиентов. Системы, которая позволяет продавать клиенту без скидок и дорого.

Обычно авторы бизнес-книг занимаются благородным делом: собирают десяток книг на тему и компилируют их в новую книгу, на 80 % состоящую из цитат. Казалось бы, нормальный и даже классический подход! Ты одновременно и цитируешь, и иногда споришь с другими авторами. У глубокоуважаемого мной Филипа Котлера в его прекрасной книге «Маркетинг менеджмент»<sup>1</sup> из 848 страниц список используемой литературы занимает 22 страницы. Если вы ее не читали, настоятельно рекомендую.

Упомянутая выше книга является носителем базовых, фундаментальных идей, на которые опирается описанная здесь технология. Они – как элементы пазла. Но многие, очень многие элементы пришлось создавать с нуля. И еще момент: очень мало книг посвящено крайне важной, на мой взгляд, теме формирования и повышения ценности вашего продукта, разработке ценностных предложений и созданию того, что в книге названо ценностным уникальным торговым предложением (ЦУТП). На российском рынке вообще не представлено книг, посвященных методике внедрения УТП в рамках компании, и это печально.

Я изучал влияние психологии на продажи во многих компаниях на протяжении долгого времени – как в своих, так и в тех, где я был наемным управленцем. И я увидел множество очевидных и достаточно простых подходов, которые обеспечивают компаниям ценовое лидерство. Удивительно: в успешных лидирующих компаниях правильные ценностные подходы, как магниты, находят точки контакта и в результате выстраиваются во что-то эффективное. И люди начинают зарабатывать для компании большие деньги, понимая, «как делать», и при этом не всегда осознавая, «что происходит».

А происходит следующее. Как только в компаниях появляются грамотные маркетологи или, что проще, когда компании неосознанно копируют бизнес-модели успешных западных лидеров (которые, в свою очередь, создавали грамотные маркетологи), осознанной или неосознанной основной стратегией их сбыта становится ценностное предложение.

---

<sup>1</sup> Ф. Котлер, К. Лэйн. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Издательство «Питер», 2018.

## ЦЕННОСТЬ

Слово, многим непонятное и трактуемое совершенно по-разному. На полках книжных магазинов есть большое количество книг, посвященных выгодам, УТП<sup>2</sup>, продажам через ценность, формированию ценностных предложений, цепочкам создания ценности, но они рассказывают о чем-то одном. Они фрагментарны либо пытаются интерпретировать увиденные рыночные закономерности с использованием системного анализа поверхностных признаков, не погружаясь в суть. Они теряют связи и эффекты, которые находятся внутри процессов. Каждая рассказывает про свою «часть слона»<sup>3</sup> или даже про «часть части слона».

Профессор Майкл Юджин Портер написал несколько книг о конкурентоспособности компаний и создал известные инструменты ее стратегического анализа. Несмотря на профессиональную и немного созерцательную аналитичность подхода, в книгах Майкла Портера есть много прикладных моментов. Он верно подметил, что товары с более высокой ценой должны быть наделены дифференцированным качеством. То есть качеством, выделяющим его на фоне конкурентов.

Безусловно, нельзя не упомянуть Джека Траута и Эла Райса с их концепцией позиционирования и дифференцирования, которую также развивал и дополнял гуру маркетинга Филип Котлер. Траут, описывая приемы дифференцирования, фактически перечислял УТП компаний и способы их представления. Но критически важные моменты, связанные с формированием ценности предложения в голове потребителя, упомянуты фрагментарно или как элемент других концепций: снижения себестоимости, оптимизации расходов, поиска ресурсов.

Одновременно с маркетологами и экономистами трудились математики и психологи. Джон фон Нейман создал не только компьютер и целые направления математики, но также дал толчок к математическому анализу экономического поведения человека. Его теория ожидаемой полезности и теория игр легли в основу многих экономических трудов, связанных с исследованием процесса принятия решения человеком.

Математическая рациональность не всегда работает в реальной жизни в ситуациях оценки вероятности принятия решения. Например, поставим людей перед выбором: получить тысячу рублей с вероятностью 0,2 % (математическое ожидание – 2 рубля) или получить один рубль с вероятностью 100 % (математическое ожидание – 1 рубль). Большинство предпочтут гарантированную выплату, несмотря на ее меньшее математическое ожидание. С другой стороны, на примере лотереи люди готовы заплатить 1000 рублей за возможность получить 1 000 000 с вероятностью 0,0001 % (математическое ожидание 1 рубль при затратах в 1000 рублей), чем потратить 0 рублей с вероятностью ничего не потерять.

На стыке когнитивной психологии и математической модели экономики появилось целое направление – поведенческая экономика. В ее основе лежит теория перспектив, авторами которой являются лауреат Нобелевской премии по психологии Дэниэль Канеман<sup>4</sup> и Амос Тверски. Они оценивали связь ценности предложения в условиях риска с поведением человека. И тут нужно заметить, что риск – это, по сути, недостаток информации о последствиях. И одно это становится очень интересной базой для понимания формирования ценности предложения.

И это все только часть экономических, маркетинговых, теоретических и практических исследований, которые так или иначе рассматривают «слона» ценностных предложений. Более

---

<sup>2</sup> Unique Selling Proposition, или USP (англ.) – уникальное торговое предложение.

<sup>3</sup> Древнеиндийская притча повествует о слепцах и слоне: когда несколько слепцов встретили слона и на ощупь пытаются понять, как он выглядит. Каждый из них трогает разные части его тела, но при этом только какую-то одну из них, например, бок, хобот или бивень. Затем они делятся впечатлениями, и каждый рассказывает про слона по-разному, при этом ни одно из описаний не является верным.

<sup>4</sup> Единственный психолог, получивший Нобелевскую премию по экономике.

того, многие книги содержат не совсем достоверные сведения. Даже труды известных ученых, которые, казалось бы, основаны на экспериментальных данных. Например, тому же Даниэлю Канеману (к его чести, кстати) пришлось публично извиняться за недостоверность многих психологических исследований, упомянутых в его книге «Думай медленно... Решай быстро». Только в одной из глав его книги 11 из 12 процитированных работ, подтверждающих мысль автора, оказались недостоверными.

И бедным предпринимателям, и маркетологам приходится самостоятельно собирать пазл. Дело неблагодарное! Но когда маркетологи начинают вслепую или осознанно внедрять хотя бы отдельные компоненты концепции ценностных предложений, именно их компании становятся лидерами сегмента, продавая и зарабатывая больше других.

Однако в большинстве случаев маркетологи, нашедшие правильное сочетание известных способов повышения ценности торгового предложения и выведшие компанию в лидеры, не торопятся ими делиться, тщательно охраняя свои секреты. Это удобный ресурсный подход, гарантирующий, что теперь успех компании будет связан в глазах руководства именно с данным конкретным человеком, а не с волшебной технологией, которой он овладел. «Хотите узнать секрет? Вот у меня на полке 20 книг по маркетингу, листайте!». Вполне здраво, правда?

Большинство книг по УТП касаются либо рекламы, либо позиционирования. Знания разбросаны, как песок: где-то острые и узко заточены, как лезвие, где-то разбавлены водой, где-то слишком теоретизированы, – нигде нет единой системы.

В данной книге большинство концепций формирования ценности объединены с базовыми концепциями дифференцирования и УТП. Представленная в этой книге технология создания ценностных предложений, названная **Total USP 3.0** («Тотал УТП», версия 3.0), позволяет не только создавать и внедрять в рамках компании систему повышения ценности продукта, она также дает главное – объясняет механизм формирования ценностей у клиента и принципы создания ценностных УТП.

Понимание дает свободу интерпретаций. Технологию легко адаптировать практически под любой сегмент рынка.

## О ЧЕМ ЭТА КНИГА?

Из этой книги вы узнаете о концепции «**Тотал УТП**». Это технология формирования и обоснования цены вашего товара или услуги посредством **ценностного УТП** – продукта, формирующего повышенную наценку на ваш товар или услугу. Вы узнаете, как правильно использовать ценностное УТП в стратегическом маркетинге, продажах и переговорах, как продавать ценностное УТП (ЦУТП), какими бывают ЦУТП и сколько ЦУТП нужно компании.

Я не претендую на лавры первооткрывателя. Если вы серьезно изучали вопрос формирования ценностных предложений и использования УТП, то найдете много знакомых и очевидных подходов и приемов.

Эта книга создана благодаря наблюдению и анализу реально действующих бизнес-подходов и маркетинговых стратегий успешных фирм с явно выраженным ценовым доминированием.

Вы узнаете технологию создания «Тотал УТП», а также изучите правила и сложности внедрения УТП в стратегию компании. А вот то, что вы будете делать после прочтения, целиком зависит от вас.

Я прекрасно осознаю, что в рамках книги нельзя описать варианты применения технологии «Тотал УТП» для каждого узкого сегмента рынка или с учетом специфики каждой компании. Книга – это семя. Технология, выстроенная в рамках конкретной компании и конкретного рынка, – дерево. Садовод – это вы. Но я вас не знаю. Возможно, вы умудренный опытом управленец или же современный и быстрый на подъем предприниматель поколения Z01a. Поэтому

я постарался дать в книге как системную информацию для анализа и корпоративного внедрения, так и фишки, кейсы для быстрого старта. Плюс немного юмора, чтобы не укачивало на поворотах и вы смогли взглянуть на идею под разными углами.

## ЧЕГО В КНИГЕ ТОЧНО НЕТ

В книге **нет лютого и бешеного сторителлинга**, когда, чтобы проиллюстрировать крохотную мысль на два абзаца, мы десять страниц рассказываем историю из своей тяжелой юности. Оставляю это для автобиографии. Благо, историй у меня тьма. Истории и кейсы присутствуют, но я ими не злоупотребляю.

Также **нет волшебных заклинаний** из потустороннего мира инфобизнеса наподобие фраз «как за три шага поднять конверсию до 100 %». Вы точно не узнаете, «как за неделю утроить продажи». Ну, только если вы не продавец шаурмы, работающий час в день. Из этой книги вы точно не узнаете, как создать волшебный «товар, который продает себя сам», и прочее. За ответами на эти вопросы можно обратиться к бесчисленному множеству бубнов-книг бизнес-шаманов.

Также **эта книга не создает дешевый манипулятивный ажиотаж «ниспровергателей канонов»**. Она не отвечает на незаданный вопрос «Почему же известная технология или явление (будь то маркетинг, переговоры, презентации, КРІ, воронка продаж, обмен денег на товар, скидки, рассрочки, разговор ртом) больше не работает?».

Обычно такие книги пишут те, кто в это «играть» не умеет, для тех, у кого не получилось. Классическое УТП востребовано и отлично работает. «Тотал УТП» собирает пазл ценностных концепций и опыта в стройную и эффективную систему.

И еще. Во многих книгах авторы называют конкретные компании, с которыми случились конкретные кейсы. Но так как не все случаи, представленные в книге и которым я был свидетелем, позитивные, то в некоторых случаях я не буду указывать названия компаний. Уж просто поверьте мне на слово: я видел это и в чем-то даже участвовал.

## **В каких случаях эта книга будет полезна вам или вашему бизнесу?**

*Не следуйте за толпой. Пусть толпа следует за вами.  
Маргарет Тэтчер*

Разобьем этот вопрос на два.

1. Почему эта книга будет полезна вашей компании?

### **ДРУГИЕ ПРОДАЮТ ДОРОЖЕ. ЧТО ЗА ДЕЛА?**

Многие предприниматели и коммерсанты сталкиваются с тем, что кто-то на их рынке успешно продает дороже. Причем товар, схожий по характеристикам, или даже в чем-то худший, чем у вас. Ведь так бывает! Практически в каждом сегменте рынка есть такие компании, которые ничем не лучше вас, но при этом лидируют, а вдобавок и продают дороже, что еще более возмутительно. Если бы они побеждали за счет более низкой цены, тогда все было бы логично: крупная компания, массовое производство, снижение издержек, экономия на объемах и как результат – более низкая цена. Да, такие компании тоже есть, но это либо молодые лидеры, еще не отключившие стратегию захвата рынка через демпинг, либо динозавры, которых скоро доедят более мелкие, но более прибыльные конкуренты.

Этот феномен бизнесмены объясняют себе по-разному: гигантскими рекламными бюджетами, подкупленными на корню закупщиками клиентов, волшебными продавцами с черными поясами по гипнозу и НЛП. Кстати, не исключены и такие варианты, но в единичных и не долго живущих случаях. Реальность обычно проще и интереснее.

### **ВАША КОМПАНИЯ ПРОДАЕТ ДОРОЖЕ**

Вы продаете дороже рынка? Рассмотрим два варианта.

Первый вариант. Зачастую ценовой лидер<sup>5</sup> рынка становится таковым благодаря какой-либо инновации или малоизвестному коммерческому ходу.

В таком случае разумный руководитель понимает, что пройдут месяцы, и его инновация будет скопирована, уникальный коммерческий ход пойдет в тираж. Вокруг появятся десятки демпингующих конкурентов.

Основатель *Alibaba* Джек Ма как-то высказал невероятно мудрую мысль, с одной стороны полезную всем предпринимателям-новичкам, а с другой – описывающую принципы китайской индустрии: «Важнее быть лучшим, чем первым». Причем лучшим – не обязательно лучшим по качеству.

И если вы понимаете это и задаете себе вопрос «Как продавать дороже в условиях жесткой конкуренции?», эта книга будет вам полезна.

Второй вариант. У вас грамотный директор по маркетингу, и вы, скорее всего, уже успешно внедрили какие-то элементы концепции «Тотал УТП» в работу компании. В таком

---

<sup>5</sup> «Ценовое лидерство» в контексте книги означает наличие компании, которая находится среди лидеров по объемам продаж, но превосходит другие компании сегмента по средней цене продажи. Она может занимать 10 % рынка, но продавать товар в среднем дороже компании, занимающей 30 % рынка. Иногда это позволяет зарабатывать больше формального лидера рынка по объемам продаж.

случае вам будет интересно изучить технологию системной работы с УТП и усилить свои позиции.

2. Почему эта книга будет полезна вам?

## **ВЫ – ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ**

Технология «Тотал УТП» позволяет сделать компанию более конкурентоспособной. Она крепко свяжет клиентов, отдел продаж, маркетинга и топ-менеджмент в единую систему по обмену ценностей на деньги.

Вы поймете:

- как не потерять рынок;
- как избежать банальной лобовой ценовой конкуренции;
- как перестать «выжигать» рынок демпингом;
- как быстрее реагировать на действия конкурентов (а в большинстве случаев сами станете быстрее рынка и заставите конкурентов быстрее реагировать на вас);
- как снизить зависимость отдела продаж от «звезд» (вы просто приблизите остальных к их уровню; вы не пробудите в них врожденный талант, но дадите им эффективный инструмент).

## **ВЫ – ДИРЕКТОР ПО ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ<sup>6</sup>**

Бинго! Если ваша компания созрела до такой важной должности – ни слова более! Эта книга для вас. Она поможет вам достичь высот эффективности на вашей должности.

Тут не будет набора классических приемов и подходов к ценообразованию. Однако в книге описана технология создания и внедрения самого важного элемента ценообразования – ценностного предложения. Того, который позволит продавать дороже. За что вы, собственно, и получаете деньги, а теперь сможете получать больше. Обоснованно.

## **ВЫ – МАРКЕТОЛОГ**

Вы зарабатываете, выстраивая маркетинговые стратегии и проводя маркетинговые кампании в компаниях клиентов. Вам кажется, что вы уже все знаете про УТП. Вы продаете услуги по построению УТП.

Да что говорить! Возможно, вы даже пишете статьи или книги по УТП, где, ну, честно признаемся... по большей части пересказываете концепцию Россера Ривза. Конечно, со своим актуальным видением и кейсами, адаптирующими эту стратегию под актуальные *digital, mobile, messaging, sharing, AI* – направления бизнеса клиентов «с бюджетом».

Но при этом вам кажется (и в этом вы правы), что тема ценностных предложений и создания ценностных УТП глубже. (Иначе вы не держали бы в руках эту книгу. Логично?) Вы хотите систематизировать свои знания и, возможно, дополнить их, получив тот самый «золотой +1 %» преимущества, который позволит вам стать лидером.

Сразу предупрежу: некоторые вещи, которые вы прочтете, будут идти вразрез с тем, что вы читали и слышали ранее. И, возможно, вразрез с тем, что вы транслировали другим людям. А ведь то, что мы транслируем, – это часть нашего имиджа. Менять его трудно и болезненно.

---

<sup>6</sup> Chief Revenue Officer, или CRO (англ.) – директор по ценообразованию в западной школе менеджмента.

Так же, как взрослому предпринимателю признаться перед подчиненными и партнерами, что он был в чем-то хотя бы частично неправ.

Если же вы голодны до новых знаний и подходов, если ваш принцип – постоянное совершенствование и обучение, вы на правильном пути.

## **ВЫ – ПРОДАВЕЦ**

Привет, друг! Тут будет мало информации про классические техники продаж. Точнее, их не будет здесь совсем – лучше поискать это в других книгах.

Но если ты уже знаешь их неплохо, если ты не боишься брать трубку телефона, а, отвечая клиенту, автоматом задаешь вопросы по СПИН и без дрожи в коленях заходишь к ЛПР, то в этой книге ты найдешь способ стать лучшим продавцом. Ты научишься создавать свой продукт – ценностное предложение, который тебе будет легче и проще продавать, чем обычный товар твоим коллегам. Ты сможешь заключать сложные контракты лучше своего руководителя. Ты будешь продавать дороже!

Тебе не придется отрабатывать возражение «дорого», ты сможешь обосновать цену так, что покупатель будет думать, что ты по ошибке продаешь чемодан, забыв вынуть оттуда деньги. Это более успешная тактика.

Плюс те знания, которые ты получишь из этой книги, помогут тебе дальше, когда твоя карьера поднимет тебя на следующие ступени лестницы. Но, возможно, поначалу многие вещи будут казаться тебе сложными и непонятными, как молекула алкалоида. Готовься!

Ну что, господа? Если еще не страшно и вы решили не откладывать до лучших времен, мое вам почтение! (Если вам меньше 30, считайте, что я написал вам «респект».)

## **ВОЗМОЖНОСТИ И КЕЙСЫ**

Технология «Тотал УТП» работает эффективно в различных отраслях. Я использовал ее лично и видел, как это происходит – от оптовой торговли до производства спецодежды, от медицины до проектировочных услуг. Причем чем более конкурентный рынок, тем сильнее преимущества компании, использующей данную технологию.

Клиенты жалуются на рынок: «Да что вы сделаете? Мы все продаем через тендеры. А там только ценой и можно выиграть!» Как раз наоборот! У меня получалось по звонку отменять тендер по заведомо непроходной цене. Почему? Я сформировал у закупщика ценность приобретения более дорогого товара с использованием нескольких ценностных УТП. И он решил, что нужно расширить диапазон цен в тендерной документации, чтобы данный замечательный продукт смог участвовать в тендере.

Клиент – медицинский центр. Требовалось поднять конверсию объявлений. После того, как были сформированы ценностные УТП по всем направлениям, рекламные объявления, сделанные на их основе, показали на 30 % лучшую конверсию.

Позвонил клиенту, который занимается градостроительным проектированием. Это всегда длинные циклы сделки и закупки через тендер. В компании *Advantage Businessjuice*

*Consulting*<sup>7</sup> мы разработали для него пул ценностных УТП. Используя их на переговорах, он смог заключить контракт почти на 50 миллионов рублей, что почти в 3,5 раза больше самого крупного контракта, который они заключали годом ранее.

Весьма интересен сам процесс работы с клиентом на сессии по разработке ценностных предложений. Ко второй половине большинство руководителей обычно начинали говорить: «Да ладно! Неужели мы такие крутые? Почему мы так дешево это продаем?».

Да, зачастую ты можешь 10 лет управлять бизнесом, все знать о продукте, но до конца не осознавать всю его ценность.



## Ценовое лидерство

*Лидерство не всегда идет в ногу с компромиссом.*  
**Вудро Вильсон**

### ПРИМЕРЫ ЦЕНОВОГО ЛИДЕРСТВА

Так почему же другие продают товары или услуги дороже? То есть почему другим удалось эффективно удовлетворить потребность потенциально «нашего» клиента, причем продавая дороже нас? Ведь ваше предложение не хуже. И вы даже можете обосновать, почему оно не хуже. Но клиент этого не видит. Да и в других сегментах ситуация такая же.

С этим мы сталкиваемся постоянно. Нас окружают успешные фирмы, которые продают и дороже, и больше, и продолжительное время. Это парадоксально. Ведь очевидно, что люди все-таки вполне рациональные существа. Если они понимают, что переплачивают, то ищут более дешевое решение. Тем не менее, китайские фирмы, производящие дешевые аналоги всего на свете, почему-то не забрали весь рынок себе. Более того, они активно штурмуют дорогой сегмент: телефоны, автомобили, технику, инструменты, одежду, аксессуары, IT, финансовые услуги, где низкая цена перестает быть доминирующим фактором конкуренции.

В любом сегменте мы видим примеры успешного продолжительного ценового доминирования. Та же компания *Microsoft* десятки лет доминирует на рынке со своей операционной системой *Windows* и пакетами офисных программ, которые стоят достаточно дорого. При этом мы знаем, что существует абсолютно бесплатное решение с максимально схожим функционалом – *Linux*. Но компания Уильяма Генри Гейтса Третьего<sup>8</sup>, тем не менее, не исчезает с рынка, люди не смеются при виде цен на продукцию *Microsoft* и не переходят строем на *Linux* или иные бесплатные решения. Все происходит с точностью до наоборот: бесплатные решения заняли какую-то долю рынка, и всё. Нелогично, не так ли?

Еще у нас перед глазами пример компании *Apple*, которая продает самые дорогие мобильные телефоны и при этом – больше остальных по количеству. С этим, естественно, можно поспорить, потому что в совокупности телефонов на *Android*, может быть, продается больше, но если брать телефоны одной марки, топовые по классу, то компания с яблоком впереди всех. При этом ценовое лидерство позволяет *Apple* забирать **86 % прибыли** всего мобильного рынка (по данным за 2017 год), продавая всего около **15 % в количественном исчислении**. И, опять же, она доминирует не первый год.

Хорошо, мы можем сказать про *Apple*, что все-таки это вещь, связанная с дизайном, эмоциями, ощущениями, то есть близкая к производству искусства. Поэтому люди воспринимают это как нечто дорогое и красивое. Одновременно с этим это инновации, новый опыт. Опять же, новые эмоции и новые ощущения. То, что придает остроту жизни. Это то, что продают сотни компаний, формирующих качество жизни для людей достаточно обеспеченных. И это узкий рынок, а не массмаркет с бешеной конкуренцией. Если копнуть глубже, все становится гораздо интереснее.

Давайте возьмем компанию *Daimler AG*. Она производит автомобили *Mercedes-Benz* для личного пользования. Сегмент, где дофаминовые рецепторы могут достаточно сильно влиять на принятие решения, потому что ты все-таки выбираешь личный автомобиль для себя – такого много и красивого. В данном случае можно списать всё на «магию трех лучей». Но эта же компания успешно продает и грузовики, которые покупают бизнесмены, умеющие считать деньги.

---

<sup>8</sup> Более известного как Билл Гейтс.

И, опять же, у бизнесмена есть выбор: купить *Mercedes-Benz* или какую-то китайскую марку, которая позволит получить такие же характеристики, но при этом будет в два, а то и в три раза дешевле. Почему же выбирают *Mercedes-Benz*, который дороже?

Только не говорите мне про пирамиду Маслоу<sup>9</sup> и про то, что прагматичный бизнесмен переплатит в два раза лишь потому, что компания-поставщик заботится о дельфинах и лесах Амазонии, а их директор носит шубу из искусственного меха. Этот подход к формированию ценности плохо работает в B2B, а в B2C – не во всех сегментах.

В строительной технике, где люди еще более прагматичны, японский *Komatsu* никуда не исчезает. Отлично себя чувствуют *Liebherr*, *CASE*, *Hitachi*, *JCB*. Техника этих марок продается гораздо дороже, чем китайские аналоги. Они лидеры по объемам.

Еще один пример – профессиональная моющая техника. Доминирование у кого? У немецкой фирмы *Karcher*, датской *Nilfisk* и американской *Tennant*. Они занимают большую часть рынка, продавая самую дорогую технику. Эта часть никуда не девается, несмотря на то, что у них множество конкурентов. Причем не только в Китае, но и в Европе, где предлагают гораздо более дешевую продукцию с такими же характеристиками. И это кажется абсолютно нелогичным. Но нет! Тестостероновый самец нас будет кричать дофаминовые заклинания: «Ну это же Германия/Япония! Надежность! Не ломается! Солидно. Партнеры будут уважать!».

Но, отключая эмоции и решая классическую B2B-задачу снижения издержек как вопрос жизни и смерти, вменяемый собственник спросит: «А что мне это даст? Да я на разницу в цене три таких возьму! Запчасти дешевле в четыре раза! Сломается – могу и выбросить, а на сэкономленные деньги куплю себе *Bentley*. Вот за это партнеры реально будут уважать».

Но все же, даже отключив эмоции, люди покупают то, что дороже. Непонятно... Классический пример – пылесосы *Rainbow* и *Kirby*, которые продают примерно в 10 раз дороже цены аналогов. И люди покупают! Они всю жизнь покупали пылесосы за \$200–300–400, но однажды к ним приходит человек, у которого они с радостью покупают пылесос за \$4000. И нет, это не цыганский гипноз.

Допустим, более высокая цена связана с надежностью и долгой историей компании. Сверимся с фактами. Если брать рынок легковых автомобилей, то по данным *J.D.Power* за 2019 год самыми надежными являются автомобили, выпущенные *Peugeot*, *Skoda* и *Hyundai*: с результатом 77, 88 и 90 неисправностей на 100 автомобилей за первый год при средних показателях по индустрии в 119. А кто на последнем месте? Барабанная дробь... На последнем месте с показателем 181 неисправность на 100 новых автомобилей, обогнав *Fiat*, *Citroen* и *Land Rover*, находится... *BMW*.

И тут стоит вспомнить, что *Peugeot* заметно старше *BMW* и выпускать автомобили начала раньше. Но возьмите машины этих марок одного класса. Какая будет дороже? Безусловно, *BMW*. А по объемам продаж? В 2019 году *BMW* продали 1,9 млн шт., а *Peugeot* – 1,5 млн. При этом средняя цена за авто у *BMW* критически выше. Непонятно...

Ладно, ну, не понимаю я этого, и что?

## ПОСЛЕДСТВИЯ НЕПОНИМАНИЯ ПРИЧИН ЛИДЕРСТВА

Давайте рассмотрим, к чему приводит непонимание причин ценового лидерства. Почему это является проблемой для компании?

**Проблема № 1.** Дороже и больше продают другие компании вашего сегмента.

---

<sup>9</sup> Пирамида потребностей Маслоу – общеупотребительное название иерархической модели потребностей человека, представляющей собой упрощенное изложение идей американского психолога Абрахама Маслоу. Пирамида потребностей отражает одну из самых популярных и известных теорий мотивации – теорию иерархии потребностей.

Отсутствие ответа на вопрос «Почему другие продают дороже?» мешает компании развиваться. Мешает ей жить и дышать. Отсутствие роста прибыли и доли рынка... Компания пытается продавать где-то на задворках, когда лидеры почему-то продают примерно то же самое, но гораздо дороже и больше.

Вместо инвестиций в развитие и мотивации героев, приносящих вам прибыль, вы «режете кости». Стараетесь компенсировать уменьшение прибыли ростом оборота. Сокращаете рекламу, открываете офис на складе в лесу, урезаете зарплату сотрудникам, увольняете квалифицированный персонал («Нет, я так оптимизирую», – льстит вам добрый самообман), набираете вместо них «гоблинов», готовых плохо работать за еду, выбиваете у поставщиков большие отсрочки, берете кредиты, где только дадут, под любые проценты, аккумулируете долги на отдельных компаниях, потом банкротите их... То есть занимаетесь нормальным российским бизнесом. Бизнесом российского предпринимателя, если быть точнее.

И смотрите, как конкуренты открывают корпоративные университеты, филиалы в регионах, новые склады и распределительные центры, переносят офис в «Сити», покупают компании, открывают инвестфонды, смотрят на вас со всех билбордов, переманивают у вас сотрудников, предлагая им в три раза больше, чем платили вы, плюс ДМС.

И иногда, устав от ссылок на обстоятельства, вы задаете вопрос: «Что со мной не так? Что я не так делаю? Может, я чего-то не понимаю?» И это здорово, если такой вопрос возникнет. Значит, вы готовы перестать искать оправдания в окружающих и начать расти как бизнесмен.

Более того, любой бизнес зависит от инвестиций. В кого будут вкладываться инвесторы? Безусловно, в компанию, которая умеет зарабатывать, которая более прибыльна. В кого вложат венчурные инвесторы: в компанию с годовым оборотом 10 млрд и прибылью 0,1 млрд с ежегодным ростом объемов в 1 % – или в компанию того же сегмента с оборотом 200 млн и прибылью 50 млн с ежегодным ростом 30 %? Думаю, ответ очевиден.

Живой пример непонимания. Зачастую бывает так, что какой-то предприниматель, например, видит нишу. Какой-то товар, который продается оптом, продажи которого растут из года в год, а обороты исчисляются сотнями миллионов. Допустим, светильники. Причем большую часть рынка занимает продукция, сделанная в Китае. И вот он где-то на «Алибабе»<sup>10</sup> находит несколько заводов, делающих это за 1/5 от цены производства в России. Класс! Предпринимательская жилка играет струной на *power*-аккорде<sup>11</sup>. Решив «сделать бизнес», он покупает партию точно такого же товара из Китая, напрямую с завода. Аккуратно растаможивает как детские игрушки через знакомых таможенных брокеров, чтобы снизить издержки. Заваливает товаром склад и ставит цену в полтора-два раза ниже рынка.

Успех? Не совсем... Что-то, конечно, продается, но он почему-то ни разу не догоняет лидеров рынка, которые продают аналоги, но гораздо дороже и в гораздо больших объемах. Я видел удивление и непонимание людей: «У меня же склад, у меня же все в наличии, у меня же в разы дешевле! Почему вот эти говн#ки, которые продают то же самое, не исчезли, не разорились, а их клиенты не выстроились в очередь ко мне?» При этом да, продажи идут. Да, приезжают мелкие оптовики с каких-то рынков (строительных и т. д.), где продают подобные товары. И, тем не менее, даже там зачастую чаще продается что-то более дорогое и аналогичное с соседней полки.

Предприниматель чешет мыслительный прибор и решает, что причина в бренде и что остальные лидеры поднялись за счет него. Придумывает красивое название, заказывает упаковку. И... опять ерунда какая-то. «У меня же СКЛАД! СКЛА-А-АД!» (Бизнес-мышление «от

---

<sup>10</sup> Не путаем с *Aliexpress*. Изначально был оптовый портал для производителей Китая *Alibaba.com*. Его розничное подразделение *Aliexpress* появилось позже. И, как во всех розничных каналах, цены там существенно выше цен производителей.

<sup>11</sup> *Power*, или квинт-аккорд – прием игры на электрогитаре, популярный в хеви-метале и прочих тяжелых направлениях рока.

склада» – распространенный предпринимательский рудимент родом из 1990-х). Где продажи? Нет, ну чуть получше, но ненамного.

Ведь если вкладываться в маркетинг (точнее в то, как наш герой понимает это слово), это дорого: придется поднимать цены или отдавать часть прибыли, которой и так еле хватает, чтобы закрывать долги перед инвесторами. Нет... «Вот раскрутимся, тогда и вбухаем в рекламу». И, конечно же, догоним этих, которые непонятно почему продают наш товар дороже.

В подавляющем большинстве случаев не догоняют. Потому что когда становится туго, они идут ва-банк и, наконец, «вбухивают в рекламу» деньги, которые почему-то сразу не возвращаются. Складские остатки распродают конкурентам, которые – заразы – ставят ценник выше и быстро все распродают.

**Проблема № 2.** Дороже и больше продает один из менеджеров компании. Пример, казалось бы, совсем из другой сферы, но он очень сильно связан с ценовым лидерством и концепцией УТП.

Менеджеры-«звезды» – мечта одних предпринимателей и проблема других. Любой владелец компании хочет, чтобы все менеджеры продавали так же, как лучший менеджер, потому что лучший менеджер существенно перетягивает на себя объем продаж, и компания начинает от него зависеть. Это влияет и на управление в отделе, и на дисциплину, которая есть в коллективе. Иногда продавец-«звезда», понимая свое влияние, становится неформальным лидером, размывая единоначалие в компании и компрометируя инструменты корпоративного управления. Это лишь одна из проблем, которая связана с непониманием причин происходящего.

Практически все компании, у которых есть какой-то штат менеджеров, сталкиваются с тем, что появляются менеджеры, которые продают лучше других. Они продают больше других, и они продают дороже. Они заключают контракты на более выгодных условиях.

Некоторые настолько молодцы, что их клиенты берут у них оптом практически по рознице, с минимальными скидками. Кажется невероятным? Не встречались с таким? Я встречался. Одним из таких продавцов когда-то был я. Когда я продавал, у меня были оптовые клиенты, которые брали даже дороже розницы. Брали оптом и продолжительное время. Более того, они отказывались от тех предложений, которые были у них по гораздо более выгодным ценам.

Но ведь это нелогично! Однако опытный продавец действительно может сформировать такой набор ценностей для покупателя, что тот предпочтет переплачивать, чтобы эту ценность получить и не потерять. Причем зачастую это неосознанное мастерство. Продавец не может внятно объяснить, как он это делает, или качественно передать профессиональные секреты другим. Для него многие вещи «сами собой разумеются», другие он делает «на автомате», не осознавая их влияния на конечный результат.

Это очень удивительный и сложный момент, который встречается во всем мире. Именно появление таких успешных продавцов-«звезд» потянуло за собой множество исследований. Например, работы Нила Рекхэма основаны на его исследованиях компании *Huthwaite*, где как раз пытались понять, как продают лучшие менеджеры. Что такое они делают, какие последовательности действий совершают для того, чтобы продавать больше и дороже других? Что происходит?

Нил Рекхэм пришел к интересным выводам. Мы пристально рассмотрим их далее.

## **ПРИЧИНЫ ЦЕНОВОГО ЛИДЕРСТВА**

Если сейчас я назову лишь одну причину ценового лидерства, то совру. Это я делать умею, но не люблю.

Многие компании росли шаг за шагом сотни лет, завоевывая клиентов одного за другим, качественно работая с ними и не отдавая конкурентам, вкладываясь в НИОКР и временами

захватывая технологическое лидерство, память о котором остается в истории и становится частью восприятия бренда. Кто-то нашел новую нишу, успел сделать имя и захватить большую часть сегмента до того, как туда добрались дискаунтеры и лоукостеры. Но все эти замечательные телодвижения намеренно или случайно были донесены рынку в виде ценности, за которую рынок был готов заплатить.

В России в 1990-е зачастую были более смешные причины ценового доминирования. Был случай, когда компания, купив партию кондиционеров, дала секретарю задание напечатать оптовый прайс, в котором уже была традиционная для 1990-х высокая наценка. А секретарь ошибся одним ноликом. В плюс. И, так как товар был новый и дефицитный, а рынок – пустой и бездонный, вся партия ушла по заоблачной цене. Никто не знал рыночной цены, потому что рынка не было. Уникальность товара на пустом рынке была очевидной, и потому ценность предложения была по ту сторону от здравого смысла.

Варианты могут быть разными. Но, так или иначе, осознаете вы это или нет, основная доминирующая причина долгосрочного ценового лидерства заключается в уникальной ценности вашего предложения. Либо вы формируете ее сознательно, либо за вас это делает кто-то другой.

## Ценности и выгоды

*Стольник дай – и тебя полюбят, и будут любить вечно, если кто-то не даст двести.*

*Ирина Хакамада*

## ЦЕННОСТЬ И ТОВАР

До сих пор есть много людей, которые считают, что ценность не нужно продавать, и как заклинание повторяют известную глупость (уж простите за столь эмоциональную оценку!): «Хороший товар продает себя сам».

Однако это не так, вообще, от слова «совсем». Вполне здравомыслящие предприниматели вкладывают серьезные суммы и интеллектуальные ресурсы в создание и совершенствование продукта-мечты, который точно захватит рынок. А продукт почему-то лежит, мерцает гранями совершенства и никак не хочет ничего захватывать.

Небольшая история. 12 января 2007 года в подземный переход станции *L'Enfant Plaza* в Вашингтоне вышел человек со скрипкой и начал играть. Он играл на скрипке 45 минут и за это время заработал 32 доллара 17 центов и жалобу от чистильщицы обуви, которая посчитала его игру слишком громкой.

Нормальная история для уличного музыканта. Но есть нюанс. Этим музыкантом был признанный лучшим из ныне живущих в США скрипачей, 39-летний Джошуа Белл (*Joshua Bell*). Про него говорят: «Играет как Бог». Билеты на его концерт стоят сотни долларов. Играл он на драгоценной скрипке Страдивари стоимостью 3,5 млн долларов сложнейшие произведения Крейсера, Шуберта, Массне и Баха. (Вашингтон считается наиболее «филармонически развитым» городом США.)

Результат эксперимента оказался шоком для музыканта и организаторов, которые думали, что придется вызывать полицию, чтобы оградить музыканта от толп ценителей. На самом деле, его узнала лишь одна женщина. Она положила ему в футляр целых 20 долларов.

Как потом описывал ощущения сам Джошуа Белл: «Самое страшное – то, что люди, казалось, меня игнорировали. До начала эксперимента я не знал, чего ожидать. Во время концертов я приходил в раздражение, если слышал чей-то кашель или звук мобильного. Это было неуважение. Ко мне. К искусству. А там, в метро, планка упала на самое дно. Я начал ценить даже легкий намек на внимание. Вот кто-то не остановился, но бросил на меня взгляд. А одна девушка вместо мелочи положила в футляр доллар. Если никто не хочет остановиться на мгновение и послушать великую музыку в моем исполнении, то, **может, я ничего не стою?**»

Продукт хороший? Продал себя сам? В принципе, да. За копейки и мало кому. Хотите так же?

Ценность не была сформирована и не продана. Гениальный продукт в отрыве от маркетинга, менеджмента и продакшена оказался **недоступен** тем людям, которые проходили мимо. Многие из которых сознательно отдали бы серьезные деньги за концерт этого музыканта.

Если кто-то скажет, что-де Вашингтон – не то место на карте, где есть «высокая духовность» и культура, то вот вам пример из реалий России. Произошло это событие в конце нулевых. На одном из крупных блошиных рынков Санкт-Петербурга появился старик. Одет он был плохо, выглядел довольно дряхлым и уставшим, и всем своим видом внушал окружающим лишь сочувствие и грусть. Каждые выходные он раскладывал свой товар и с утра до вечера стоял в ожидании покупателей всякого хлама. Как рассказывают очевидцы, ничего особенного у него, на первый взгляд, в продаже не было. Какие-то самые обычные старые вещи: советский

хрусталь, фарфоровые статуэтки и прочее. Время от времени появлялось среди выставленных на продажу вещей что-то новое, а что-то уходило новым владельцам.

Он торговал на рынке около трех месяцев, а затем пропал: больше его никто не видел. Так бы и осталась эта история без внимания, если бы случайно у этого немощного старика не купил какую-то безделушку один журналист. Покупка была абсолютно случайной, спонтанной. Он приехал на рынок совершенно за другим, но, уже покидая его, остановился возле лотка нашего героя и купил у него пару неприметных старых подсвечников. Стандартная спонтанная покупка, которая случается у всех.

Вернулся домой, поставил их на полку и забыл про них на какое-то время. И только спустя пару месяцев совершенно случайно выяснил, что подсвечники эти принадлежали царской семье и являются ценнейшим раритетом.

Журналист побежал на рынок, начал расспрашивать старожилков. Старик пропал. Правда раскрылась не сразу. По своим каналам журналист получил доступ к архиву, нашел информацию о последнем владельце случайно купленного раритета и даже фотографии коллекционера, которому эти подсвечники принадлежали. Каково же было его удивление, когда на фото он увидел того самого старика, у которого и совершил покупку на блошином рынке.

Как выяснилось позже, старик, торгующий на барахолке, действительно был довольно известным коллекционером. За 50 лет ему удалось собрать уникальную коллекцию, стоимость которой по мнению экспертов превышала десятки миллионов долларов. После того, как врачи поставили ему диагноз, не обещавший долгой жизни, мужчина решил найти для ценных вещей новых владельцев. Но он не хотел передавать свои сокровища в музеи или продавать их тем, кто видит в них только материальную ценность. Он так же ошибочно, как и многие, считал, что ценность предметов его коллекции очевидна и обязательно найдутся люди, которые ее увидят и оценят. Поэтому он накупил по объявлениям всякого дешевого барахла и отправился с ним на местный рынок.

Каждый раз, раскладывая свой товар, он добавлял к нему какой-то из экспонатов своей бесценной коллекции и пытался найти среди покупателей именно тех, кто искренне сумеет оценить и разглядеть ценность этих вещей. Продавал их по бросовой цене. Но, что удивительно, за полгода торговли большую часть коллекции он так и не смог продать. Большинство покупателей просто не могли разглядеть среди дешевого хлама настоящие произведения искусства, а те, кто был на это способен, воспринимали их за подделку.

Старик верил в то, что есть люди, которые сами могут осознать ценность предложения без сторонней помощи. И он ошибся.

## **СТРУКТУРА ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕННОСТИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Что же такое ценность предложения? Прежде чем отвечать на этот вопрос, зададимся другим. А как эта ценность возникает в процессе покупки?

Чтобы ответить на данный вопрос, предлагаю пойти от простого к сложному. Самое простое: давайте возьмем пилу, топор, томограф и взглянем на схему, как происходит принятие решения о покупке в голове человека.

Мы говорим о покупке, которая удовлетворяет какую-то текущую потребность, а не о спонтанной покупке того, что не нужно. Хотя схема со спонтанной покупкой будет та же, но без первого этапа. Для начала вспомним:

**Продажа – это обмен товара на деньги.**

Очевидная, вроде, фраза, но для дальнейшего движения к осознанию концепции и технологии – это первый шаг, который стоит зафиксировать в памяти.

Известный гуру ценообразования Герман Симон писал: «Меня тысячи раз просили назвать самый важный аспект ценообразования. Я всегда отвечал одним словом: “ценность”. Если просят уточнить, я говорю “ценность для потребителя”. Цена, которую потребитель готов заплатить, то есть цена, которую компания сможет получить, всегда отражает ценность товара или услуги с точки зрения потребителя. Если потребитель видит высокую ценность, то он готов заплатить за это».

Взглянем пристальнее на классические качели принятия решения:



Рис. 1. Качели принятия решения

Когда человек принимает решение, у него в голове на одной чаше весов – цена за данное решение, а на другой – ценность предложения. Причем ценность падает туда в любом случае: она либо приходит извне, либо формируется в сознании на основе данных, пришедших извне.

То есть **человек либо эту ценность для себя объясняет сам, либо же ему ценность дают**. Зафиксируйте ненадолго этот момент в вашем сознании, так как это поможет понять следующие тезисы.

Следим за качелями дальше. Когда ценности становится значительно больше по сравнению с ценой, которую человек готов за нее заплатить, тогда весы переключаются и нажимают кнопку «купить».

У людей с ярко выраженной предпринимательской жилкой по прочтении этого абзаца возникает мысль: «Так-так! А как соотносятся в голове ценность и цена? И можно ли этот замечательный процесс формирования ценности в голове покупателя контролировать?».

Потерпите немного. Этому и посвящена вся книга. Продолжим.

А что такое эти ваши ценности? Мир? Дружба? Любовь? Спасение лесов? Совместные походы в филармонию? Сейчас должны прибежать хорошо информированные маркетологи и нарисовать пирамиду Маслоу с ценностями человека. Хороший подход, отлично продается, но не дает осознания ценности продукта для покупателя вне зависимости от уровня пирамиды, на котором он находится. Вы можете ответить, на каком уровне пирамиды Маслоу находится

крупнейший потребитель товаров и услуг компания *Huawei*? Или «Роснефть»? Уверены, что сможете ответить? Ответили? И что это вам дает как продавцу? А ведь это ваши возможные клиенты!

Необходимо четко разделить понятия «ценности человека» и «ценности предложения, продукта». Это разные вещи. Одно формирует нашу жизнь, другое – решение о покупке.

В свое время Адам Смит, основоположник экономической теории, сформулировал парадокс ценности:

**Вода для человека гораздо полезнее алмазов, но цена алмазов гораздо выше цены воды.**

Классическая политэкономия пыталась объяснить этот парадокс тем, что цена зависит от затрат на производство, а не от субъективной пользы. Трудозатраты на добычу и огранку алмазов высоки, потому они и стоят дорого.

Экономист XIX века Герман Госсен, автор «Теории полезности», дополнил эту мысль идеей предельной полезности. Она звучит так:

**При непрерывном потреблении каждый последующий потребленный продукт имеет меньшую ценность, чем предыдущий.**

Проще говоря, первый стакан воды может спасти от жажды, десятый будет использован скорее для умывания, а сотый – для мытья пола. Вода встречается чаще алмазов, поэтому удовлетворение потребности в ней происходит быстрее, чем удовлетворение потребности в алмазах.

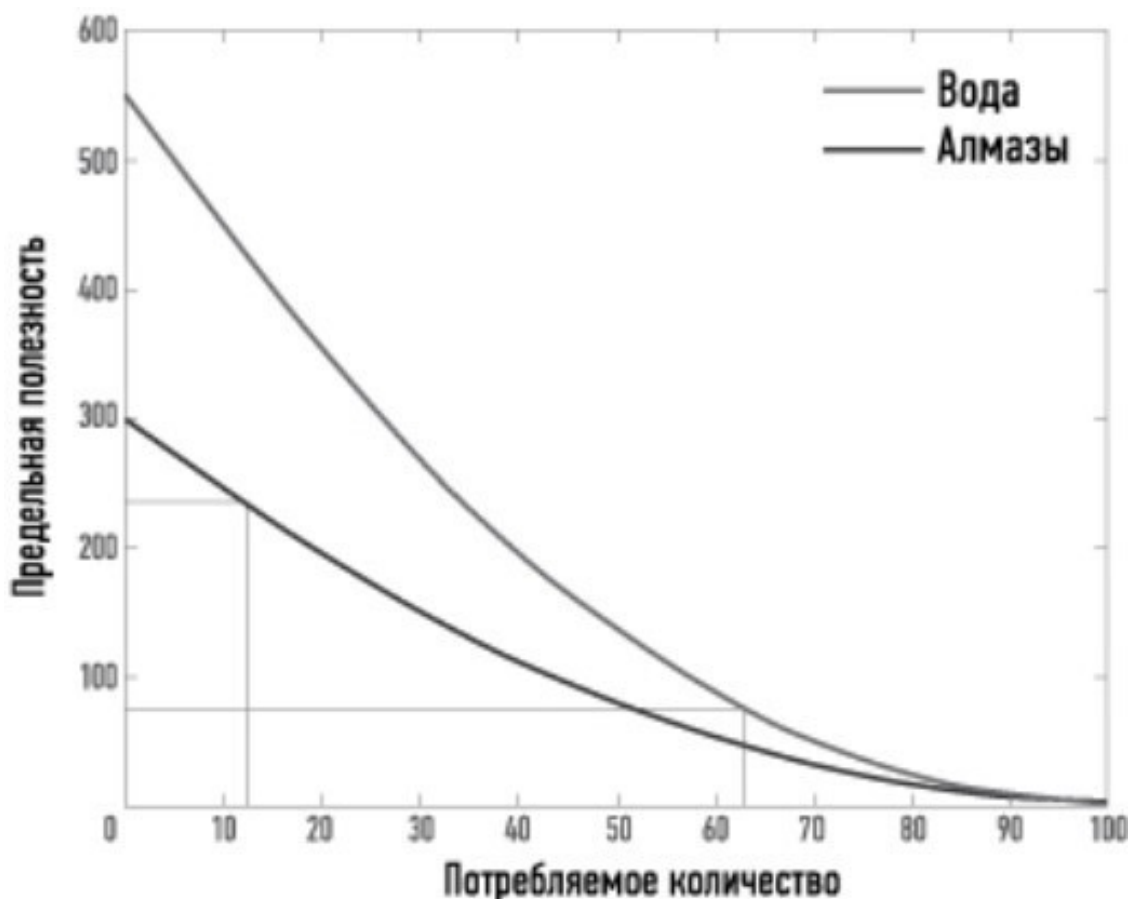


Рис. 2. Сравнительная полезность воды и алмазов

Иными словами, то, что мы потребляем чаще, имеет меньшую предельную полезность для нас, следовательно – меньшую ценность. Бриллианты мы потребляем реже.

Вроде бы все логично. Красивая и логичная формула, которая, кажется, объясняет все. Да, но нет.

Основатель австрийской школы экономики Карл Менгер по-другому взглянул на этот парадокс. Алмаз может быть найден случайно, но ценность его от этого меньше не станет. Более того, где вы видели покупателей, которые интересуются затратами на производство того, что они покупают? Есть, конечно, любознательные индивидуумы, которые могут блеснуть в компании симпатичных девушек познаниями о себестоимости добычи алмазов в Южной Африке. Но они как суслики в поле: ты их не видишь, но знаешь, что они есть.

Более того, Карл Менгер одним из первых сформулировал, что ценность не является объективным свойством вещи.

**Ценность – это суждение индивида о благе.**

Поэтому одно и то же благо может обладать разной ценностью для разных индивидов.

Наиболее точно понятие ценности продукта сформулировал профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Юджин Портер. Его формулировка звучит так:

**Ценность – это цена, которую покупатель готов платить за предложение фирмы.**

Закрепим мысль.

Первая итерация осознания:

**Ценность – это... цена.**

Еще немного поднапряжем аналитическую часть мозга и попробуем осознать суть данной фразы на более глубоком уровне. Цена, цена, цена... То есть получается, что ценность – это деньги?

Получается, что так. Пусть этот вывод покажется далеким от норм бытовой морали, но мы говорим «за продажи и за бизнес». Просто допустите эту мысль.

Вторая итерация осознания:

Итак, мы поняли, что ценность – это деньги. (На этом месте значительная часть читателей, переполненных духовными ценностями и не уловивших разность понятий «ценности человека» и «ценность предложения», должна резко захлопнуть книгу и трагически закатить глаза.)

Пытливый читатель задумается: «Стоп, стоп... Мы же за деньги продаем товар. А тут выходит, что за деньги мы продаем... деньги? А значит, **ценность товара – это... деньги, которых больше, чем цена?**»

Возможно, немного упрощенно, но именно так!

Тысячи лет покупатели яростно торгуются, пытаясь получить скидку у продавца. Тысячи лет покупатели стараются выбрать тот товар, который принесет им больше денег или избавит от потери денег. Тысячи лет покупатели привыкают сравнивать набор своих личных выгод от покупки каждого товара: «Этот товар дешевле на 30%! Но он прослужит явно меньше. Мне придется снова тратить на покупку. Где я заплачу меньше денег за год?», «Этот автомобиль дешевле, но дорогих клиентов я не смогу заманить этой маркой в свой таксопарк. А сколько они мне смогут принести?», «Эти сапожки такие дорогие, но в них я точно удачно выйду замуж!», «В наборе этот инструмент дешевле на 40%, чем отдельно, но сам набор дороже его в 2 раза. Что я получу, взяв этот набор, буду ли я им пользоваться?»...

Не всегда оценка идет на уровне внутреннего диалога. Зачастую она происходит на подсознательном уровне, выливаясь в эмоциональное «возьму вот это». И тысячи лет находятся продавцы, которые могут слышать этот непрерывный диалог в голове покупателя и находить инструменты влияния на него.

## **РАЦИОНАЛЬНАЯ ЧАСТЬ ИРРАЦИОНАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ**

Итак, ценность предложения – это деньги. Выразимся точнее: рациональная материальная выгода.

Чтобы еще глубже понять эту мысль, предлагаю более подробно рассмотреть процесс принятия решения о покупке. Мы немного отойдем от схемы с весами и посмотрим, как происходит принятие решений с психологической точки зрения.

Схема ассиметрична. Мы рассматриваем человека с преобладающим рациональным мышлением. Если человек иррационален, то схема будет такой же, просто изобразите иррациональную часть крупнее, значимее, весомее, но она будет все равно идти после тонкой, но рациональной части.

Ближе всего к триггеру о принятии решений находятся наши эмоции. И, конечно же, окончательное решение принимается на уровне дофаминовых рецепторов, поощряющих наши действия. Когда нам кажется, что мы получили выгоду, что ценность данного предложения гораздо выше той цены, которую мы готовы заплатить за товар, то это нам приятно, и вот именно это ощущение давит на кнопку «купить». Но откуда оно возникает?



Рис. 3. Влияние рациональных выгод на решение о покупке

Очень много школ продаж, зная об эмоциональной природе принятия решений, пытаются научить менеджеров и целые сбытовые подразделения давить именно на эту эмоциональную кнопку. Продавцы учатся НЛП, психологическим приемам продаж – привязке, установлению раппорта, активному слушанию, технике комплиментов... Маркетинг задействует популярных актеров, яркие цвета и милых животных, чтобы надавить на эмоции человека. И, конечно же, маркетинг прекрасно умеет апеллировать к иррациональной ценности предложения – комфорту, эстетике, морали. И зачастую, когда мы говорим о рынке FMCG или о консьюмерском рынке<sup>12</sup>, это срабатывает, потому что человеку в ряде случаев достаточно приятных эмоций, которые сопровождают сделку, чтобы склониться к решению о покупке здесь и сейчас. То есть самому себе придумать, что у продукта есть рациональные выгоды, о которых ему будет приятно узнать после покупки. Обычно это связано с шопингом – тратой денег для удовольствия. Но только в ряде случаев.

Мы ведь хотим повысить эффективность? Сделать, чтобы продаж стало больше? Поэтому мы посмотрим немножко глубже – на **рациональную составляющую** эмоционального решения. Если в предложении не будет рациональной составляющей, а только эмоциональная, далеко не факт, что решение о покупке будет принято, особенно если мы говорим о рынке B2B и крупных сделках. Здесь эмоции имеют мало влияния, основа – рациональная составляющая. Эмоции лишь **сопровождают** принятие решения, делают его легким. Но они не могут стать поводом, основным мотивом выбора. Смазка для лыж бессмысленна без лыж.

Безусловно, есть иррациональные руководители, готовые разорвать выгодную сделку по эмоциональным причинам. Ну, не понравился менеджер. Бывает и такое. Без правильной иррациональной смазки самая приятная рациональная выгода «заходит» плохо. Не все к этому готовы.

Другой пример. Серьезный мужчина хочет купить беспроводную компьютерную мышь, но подходящие по характеристикам в основном лежат в отделе игровых мышей. А ему абсолютно не хочется, чтобы у него на столе рядом с серьезным и дорогим бизнес-ноутбуком лежало что-то хтоническое<sup>13</sup>, мерцающее LED-подсветкой и раскрашенное черепами и скелетами. И тут он видит строгую солидную мышь с теми же характеристиками, но в полтора-два раза дороже. Если цена находится в пределах его понятий о добре и зле, он ее купит. Классическое позиционирование по Трауту и Элу Райсу. Но в основе что? Рациональная составляющая. Нужные характеристики, как у товара, иррационально не подошедшего. Хотя и этот иррацио-

<sup>12</sup> Консьюмерские, или потребительские товары – товары для личного, некоммерческого использования.

<sup>13</sup> Хтонические существа, или хтонические чудовища (пер. с греч. χθών – «земля», «почва») – во многих религиях и мифологиях существа, изначально олицетворявшие собой дикую природную мощь земли, подземное царство. Выглядят впечатляюще, но страшно.

нальный подход, если копнуть, вполне рационален. Человек участвует в переговорах. Сила его позиции основана на образе, который он транслирует. И наличие аксессуара, который может этот образ разрушить и привести к потере контракта, будет рационально неприемлемо.

И да: есть полностью иррациональные нувориши<sup>14</sup>, которым очень надо продемонстрировать, что «цена не важна», главное – удовлетворить каприз про «перламутровые пуговицы», перекрасить все в изумрудный или необходимо наличие танцующих вприсядку курьеров в норковых шубах. Но таких мало, и обычно они имеют «прокладку» в виде друга, партнера, компании, которые прилично зарабатывают, занимаясь удовлетворением капризов «денежного водопада» по «сильно добавленной» стоимости, закупая товары и услуги уже с рациональных позиций. Поэтому luxury-сегмент мы в расчет не берем. Это узкий рынок, и там все хорошо и с ценами, и с конкуренцией.

Обычно же даже самые иррациональные покупатели, «влюбленные» в обаятельного продавца, будут ждать: «Ну дай мне, пожалуйста, повод, чтобы согласиться!». И в отсутствии этого повода скажут: «Ты хороший парень, фирма ваша отличная, но нет».

Более того, даже в продаже консьюмерских продуктов, где клиент является конечным потребителем товаров или услуг, многие покупатели не следуют эмоциональным доводам, а ищут **рациональные мотивы**, чтобы выбрать именно ваше решение. Скажу больше: клиенты с ярко выраженным рациональным мышлением представляют большую часть потребительского рынка. Их бурные эмоции спрятаны за железобетонной стеной рационального мышления. И это не просто так.

Когда я возглавлял компанию по продаже садовой техники, один мой продавец попросил меня помочь провести переговоры с клиентом. Тот позвонил и хотел приобрести бензокосу. Деньги у него, вроде как, были, но он совершенно не поддавался на магию известных брендов, игнорировал скидки и манипуляции продавца. Он устроил продавцу жесткий допрос с пристрастием. Требовал назвать страну производства, сборки, откуда родом двигатель, особенности металла, и его все не устраивало. Я взял трубку и поговорил. Выяснил, что клиент – бывший офицер. Это многое объясняло. И я понял, что любые заклинания продавцов, магия бренда и личные мнения ему не интересны. Он покупал первую бензокосу, но не хотел опираться ни на чье мнение, ему нужны были четкие обоснования ценности данного товара. Я знал, какие товары имели нужный ему набор рациональных мотивов, поэтому предложил бензокосу *Triunfo*. В этом решении были ответы на все его вопросы: двигатель японский, редуктор японский, комплектация богатейшая, вплоть до наличия дисковой пилы, на металле – клеймо *Rioby*<sup>15</sup>, фирма – португальская, цена – выше средней по рынку, но чуть ниже аналогов *Stihl* и *Husqvarna*. Он купил. Я потратил на консультацию примерно пять минут, заодно показав мастер-класс консультационных продаж моему продавцу.

По прошествии недели бывший офицер позвонил и потребовал меня лично. Он отнял примерно 20 минут времени, в течение которых непрерывно описывал свое счастье от использования бензокосы: что он ей делал, что все сказанное мною – правда и что он будет всем рекомендовать меня лично и мою компанию.

Но, тем не менее, этот случай с продажей никак не повлиял на ценовое доминирование *Stihl* и *Husqvarna* на рынке. Потому что ценность была продана одному человеку и не являлась элементом системы сбыта всей продукции.

---

<sup>14</sup> Нувориш (пер. с фр. *nouveau riche* – «новый богач», рус. «скоробогач») – быстро разбогатевший человек.

<sup>15</sup> Известная японская компания, производящая широкий спектр оборудования – от ручного инструмента до офсетных печатных машин.

## **ВЫГОДЫ. ПРОДАЙ ДЕШЕВЛЕ, ЧТОБЫ ПРОДАТЬ ДОРОЖЕ**

А что является главным рациональным мотивом?

В свое время еще Нил Рекхэм сформулировал, что главным, рациональным мотивом к покупке является **выгода**, и я с этим согласен. Именно выгоды (я говорю во множественном числе) являются тем, что заставляет человека сделать покупку с точки зрения рациональной составляющей.

Поэтому давайте оттолкнемся от одного простого, но противоречивого тезиса. Отвечая на вопросы «Почему другие продают дороже?» и «Как нам продавать дороже?», нужно осознать следующий тезис «Тотал УТП»:

**Лучше всего продается самый дешевый товар.**

Если ваш мозг близок к взрыву, это нормально. Мы же говорим о том, как продавать дороже, а тут такое...

Что значит «самый дешевый»? Давайте порассуждаем. Если товар стоит \$10, а его продают за 11, то человек, который осознает, что товар стоит \$10, скажет: «Дорого». Если же вам предлагают *Bentley*, который стоит \$300 000, за \$50 000, вы скажете: «Боже мой! Почему так дешево?» Здесь мы начинаем понимать, что дешевизна – это признак выгоды при сравнении цены и ценности товара.

Главное не путать дешевизну и покупательскую способность. У кого в кармане есть только \$11, не сможет купить даже супердешевый *Bentley* за 50 000 и перепродать его потом, получив солидный навар. Вот почему люди с деньгами зачастую имеют возможность купить товары значительно дешевле их ценности и сэкономить гораздо большие суммы, чем люди, у которых денег заметно меньше.

## **СТРАТЕГИЯ ТОРГА. КОГДА ЦЕННОСТЬ – ЦЕНА**

Часто на тренингах я говорю, что основа коммерческих переговоров – древний, архетипичный торг. Потому важно всегда помнить, что суть торга между продавцом и покупателем есть столкновение двух стратегий.

**Стратегия покупателя** – обесценить, снизить ценность предложения.

*– Да за это 1000 рублей? Оно и половины цены не стоит! Везде не дороже 400 продают. Оно порвется через неделю!*

**Стратегия продавца** – повысить ценность предложения.

*– Вы что?! Это последняя модель! Из титана и шкуры бенгальского тигра. Не сравнивайте с подделками. На прошлой неделе продавалось за 1500. Ближайшие аналоги стоят от 3000 рублей.*

Любой продавец с опытом начинает осваивать простые и очевидные приемы формирования рациональной выгоды для клиента. Показать, что его товар дешевле для своей ценности. Причем зачастую он делает это самым простым и понятным способом – апелляцией к цене, стараясь сформировать в голове покупателя ценность в виде изначальной рыночной цены.

Этому подходу десятки тысяч лет. Так, вероятно, торговались еще в древнем Египте. Но, к сожалению, мы зачастую не осознаем силу и глубину данного приема. Он кажется примитивным, и мы ищем что-то новое и более утонченно-манипулятивное. Наша предпринимательская природа гонит нас за новыми ощущениями, и мы перестаем копать золотую жилу в надежде найти бриллиант.

Посмотрим на механизм формирования ценности через апелляцию к цене. Самый простой способ сформировать ценность товара – два ценника. По такому принципу работают все аутлеты.

Пример. В магазине висят штаны за 1000 рублей, но ценник плохо закрывает (или не закрывает) предыдущий с надписью «5000 рублей». В голове покупателя сразу возникают те самые качели принятия решения следующего вида:



Рис. 4. Качели принятия решения о покупке

Ценности своей тяжестью просто вбивают кнопку «Купить» в кору Земли. Мозг человека взрывается:

*– В 5 раз! Я отдам в 5 раз меньше! Но буду выглядеть в 5 раз дороже, чем заплачу!  
КУПИТЬ!*

Купили? Как минимум – позитив, как максимум – счастье! «Надо срочно позвонить друзьям и сказать, что куплены модные штаны за 5000 рублей с гигантской скидкой!» При этом в другом магазине эти же штаны продаются за 900 рублей.

Такой подход работает как выгода только в сравнении с предыдущим примером. Не зная про него, клиент будет просто покупать товар ценностью в 900 рублей за цену в 900 рублей. Ценность здесь имеет длинную цепочку: удовлетворение потребности в новых штанах, модный фасон, «я стану чуть более современно выглядеть в глазах окружающих», «моя самооценка вырастет». (Кстати, вдумайтесь в слово «самооценка».)

Да, за это 900 рублей отдать не жалко. Ну, может, 50 рублей сторговать у продавца, то есть купив за 850 рублей товар стоимостью (ценностью) 900 рублей, что будет единственным

источником позитивных эмоций. Не считая pride of ownership<sup>16</sup> от обладания штанами аж за 900 рублей.

Так все и работает! И работало всегда. Прием ценового якоря фактически использовал принцип формирования рациональной выгоды.

Рассмотрим примеры продаж дешевых товаров.

Братья Сид и Гарри владели магазином одежды в Нью-Йорке в 1930-е годы. Сид продавал, Гарри шил. Если Сид замечал, что покупателю нравится костюм, он притворялся дурачком. Когда покупатель спрашивал о цене, Сид звал Гарри, который работал в задней комнате.

– Гарри, сколько стоит этот костюм?

– Этот? 42 доллара, – отвечал Гарри, не выходя из комнаты.

– Сколько?

– 42 доллара! – повторял Гарри.

Тогда Сид поворачивался к покупателю и говорил, что костюм стоит \$22. Покупатель не заставлял себя упрашивать, сразу выкладывал \$22 на прилавок и уносил костюм.

И никакого торга, скидок, сторителлинга, НЛП шаманизма и нейро-маркетинга.

А теперь давайте попробуем более наглядно сравнить выгоды от покупки похожих товаров с сильно разной ценой. Пример – две бумажные купюры. За одну просят \$9, за другую – \$49. Обе купюры отдают ниже номинала, то есть в любом случае я получу выгоду. Но в первом случае потрачу в 5 раз меньше! Я получу выгоду, затратив значительно меньше денег.

Но постойте! Номинал первой купюры \$10 долларов, а второй – \$100. Это их **ценность**. Вроде бы оба предложения дешевле, чем изначальный номинал. Но если мы возьмем 100 долларов за 49, это гораздо **выгоднее**. Мы получим 51 доллар чистыми от этой сделки.

И вот тут мы начинаем осознавать, что выгоды можно эффективно сравнивать. Да, за второй товар мы платим **в 5 раз дороже**, чем за первый, но получим гораздо больше. Для человека абсолютно нерационально тратить 9 долларов вместо 50 в данном случае. С другой стороны, и там, и там он купил купюру, но потратил во втором случае в 5 раз больше денег. **То есть 100-долларовую купюру нам продают дешевле, чем 10-долларовую**. Несмотря на то, что мы отдаем за нее больше денег.

И снова мы видим эту закономерность. Лучше продается именно самый дешевый товар, и он может стоить дороже. Именно это нам и нужно понять для того, чтобы осознать, как продавать дороже.

---

<sup>16</sup> Pride of ownership (англ.) – «гордость от обладания».

## Типология рациональных выгод

*Жизнь – это искусство извлекать значительные выгоды из  
незначительных обстоятельств.*

*Сэмюэль Батлер*

### ОСНОВНЫЕ ТИПЫ РАЦИОНАЛЬНЫХ ВЫГОД

Какие типы выгод бывают? Мы же только выяснили, что выгода – в деньгах. Нет?

Да! Но, как в одном не сильно приличном анекдоте говорил Чапаев своему визави, «есть нюанс». А нюанс здесь в методах измерения и подходах к формулировке.

Далеко не все рациональные выгоды прозрачно просчитываются по логике «Мы тебе продадим за 10, а ты получишь 100». Особенно когда продажи сложные, цикл длинный, да и продукт непростой. Также мы должны хорошо владеть типологией рациональных выгод для качественной и максимально эффективной формулировки ценностного УТП.

Рациональные выгоды бывают трех типов:

1. Прямые,
2. Косвенные,
3. Сравнительные.

Рассмотрим их подробнее.

### ПРЯМЫЕ РАЦИОНАЛЬНЫЕ ВЫГОДЫ

Тот самый случай, когда мы можем более-менее точно подсчитать выгоду клиента.

#### 1. Заработанные деньги.

В данном случае мы можем точно сосчитать прибыль клиента от внедрения нашего решения или использования нашего товара. Это могут быть как сформулированные числа, так и вилки – цифра «от» и «до».

Это не так сложно, как кажется, и применимо для многих продуктов. Просто не так много людей задумываются на таком уровне. Все пытаются «продать счастье», но не хотят поставить себя на место клиента и погрузиться в его бизнес и заботы.

Да, этот прием сильный, и да, безусловно, подходит не для всех выгод. Но начинать надо с него и стараться довести осмысление рациональных выгод вашего продукта именно до конкретных и прозрачных для клиента цифр.

#### 2. Сэкономленные деньги.

Этот тип формулировки – один из самых распространенных. Экономия – значит, снижение потерь. Прибыль – это не те деньги, которые попадают в наш карман. Прибыль – это деньги, которые там остаются. Следовательно, уменьшение денег, которые мы из кармана отдаем, равнозначно получению дополнительной прибыли.

Прием очень сильный. Например, компания *General Electric (GE)*, имеющая стабильно высокие цены на свою продукцию, использует этот прием, чтобы убедить клиента не размениваться на мелочи. *GE* знает, как показать, что экономия на мелочах дает существенную выгоду.

Ее ценностное УТП – «сила одного процента». С помощью не самой сложной таблицы *GE* обеспечивает себе ценовое лидерство на долгие годы.

Давайте взглянем на таблицу *GE*:

Табл. 1. Сила одного процента

Изменения всего в 1% могут принести колоссальную ценность потребителям		Экономия за 15 лет
Авиация	1% экономии топлива	\$30 млрд
Энергетика	1% экономии топлива	\$66 млрд
Железные дороги	1% сокращения неэффективности системы	\$27 млрд
Здравоохранение	1% сокращения неэффективности системы	\$63 млрд
Нефть и газ	1% сокращения капиталовложений	\$90 млрд

Но представьте, что этой таблицы нет, и продавец *GE* радостно говорит клиенту про целый 1 % экономии! Можете себе представить реакцию клиента? В лучшем случае это будет хрестоматийное «И чо?».

## КОСВЕННЫЕ РАЦИОНАЛЬНЫЕ ВЫГОДЫ

Иногда прибыль описывается опосредованно – через некий промежуточный элемент, приносящий выгоду. Данный вид рациональных выгод не так очевиден, как первый, поэтому рассмотрим его подробнее.

### 1. Экономия времени.

Механизм обоснования данной выгоды прописан у нас в голове в виде вечного и абстрактного понимания «время – деньги», которое вполне неплохо рассчитывается.

Давайте предположим, что наше УТП позволяет сократить время доставки товара клиента его заказчиком на час. Раньше среднее время доставки составляло три часа, а сейчас – два. Для стимуляции мозгового кровообращения представим лицо клиента, который на ваше бытовое «время – деньги» отвечает: «Ну и чо?». Начинаем считать. Сначала определим, на что влияет уменьшение времени доставки.

1. Сокращение трудозатрат водителя. А следовательно...
2. Снижение стоимости логистики.
3. Увеличение количества доставок в день.
4. Возможность не расширять штат для обеспечения большего (на треть) количества заказов.
5. Увеличение оборачиваемости капитала.
6. Снижение вероятности задержек товара.
7. Повышение уровня удовлетворенности клиентов, а следовательно, коэффициента повторных заказов.
8. Повышение конкурентоспособности, а следовательно...
9. Увеличение конверсии количества текущих заявок в оплаты.

Возьмем самые простые метрики – объемы продаж и прибыль.

Предупреждение: Господа финансисты и люди, обладающие схожими навыками! Вас мало, но вы «в тельняшках». Последующие расчеты не претендуют на соответствие нормам МСФО, GAAP, UNIDO, IFRS, а предназначены для быстрого полевого анализа факторов, влияющих на значимые для клиента показатели. Именно потому они сознательно упрощены.

Допустим, в компании клиента показатели следующие:

Табл. 2. Показатели в компании клиента

ЗП водителя, руб. в месяц	50 000
Доставок в день было	3
Доставок в день стало	4
Средний чек, руб.	10 000
Рабочих дней	21
Средняя маржинальность, %	30

Потратив три минуты в Excel, получаем следующие цифры:

Табл. 3. Показатели в компании клиента: «Было – Стало – Выгода – %»

	Было	Стало	Выгода	%
Затраты на ЗП водителя в себестоимости чека, руб.	793.65	595.24	198.41	-25.00
Объем выполненных заказов одним водителем в месяц, руб.	630 000.00	840 000.00	210 000.00	+33.33
Прибыль с одного заказа, руб.	3 000.00	3 198.41	198.41	+6.61
Прибыль с одного водителя в месяц, руб.	189 000.00	268 666.67	79 666.67	+42.15

Ого! Ускорение доставки всего на один час дало клиенту рост прибыли в 42,15 %! В компании 10 водителей? Значит, мы ежемесячно кладем клиенту в карман 796 000 рублей?

Давайте вспомним, что в фирме работает не только водитель, но и менеджеры, продающие этот товар, бухгалтер, секретарша Маша, коммерческий директор, РОПы, маркетолог, а также есть затраты на рекламу и продвижение, аренду, участие в выставках... Вычтем все это из прибыли – и увидим, что кладем в карман клиенту в три раза больше, чем он зарабатывал до этого.

И это без учета роста доли переменных расходов на ЗП менеджеров, ГСМ<sup>17</sup> и прочее. Но, так как мы не знаем состава постоянных и переменных расходов, то этот фактор смело игнорируем для упрощения примера. В реальной жизни, если у вас есть подобные данные, не стесняйтесь их использовать.

Пытливый читатель скажет: «Это все при условии роста оборотов на 33 %. А где мы возьмем их прям завтра?». И вот тут уже начинают работать и повышение лояльности, и повторные заказы, и повышенная конкурентоспособность, и конверсия, и сарафанное радио. Конечно, оборот за месяц не вырастет, но он будет расти, а цифра – указывать, насколько он увеличится в итоге. Помнить эту оговорку надо, но применять лучше при необходимости.

Ладно, допустим, клиент – монополист: держит 90 % рынка и в принципе не может увеличить обороты. Окей! Мы получим сокращение расходов и рост маржинальности. Увольняйте 30 % водителей и получайте 79 666 рублей, умноженных на семь, а не на десять.

Интересно? Если IQ клиента выше 60, он задаст лишь один вопрос: «Как быстро я могу это купить?»

Подумайте, какова адекватная цена вашего предложения для клиента? Формально любое предложение, приносящее за год прибыль больше ставки рефинансирования Центрального банка, под которую выдаются кредиты коммерческому банку региона присутствия клиента, инвестиционно выгодно. Если разница будет кратной, то любые попытки торга можете рассматривать как пляску наркомана при виде дозы. Он хочет спустить не все деньги, а чтобы хватило еще на булочку и воду, но в результате все равно отдаст все.

А теперь представьте, что в нашем примере водителей не 10, а 1000. И подсчитайте не месячную выгоду, а годовую. При этом произнесите слово «окупаемость». Или представьте, что перед нами ЛПР поколения Z / хорошо сохранившийся Y (при всем моем скепсисе к самой «теории поколений»): в таком случае можете даже произнести более хайповый синоним, сбежавший от финансистов, – ROI. Вы уже видите эти денежные водопады в глазах клиента, падающие на кнопку «Купить»?

Но не все так просто, так как надо принимать в расчет дополнительные факторы: платежеспособность ЦА, психологическую готовность покупать («Да, тапочки, продлевающие жизнь на 10 лет... Но тапочки за миллион?»).

А пока мы мысленно купаемся в миллионах, вспомним, что речь идет всего лишь об одном типе выгоды от одного УТП!

## **2. Снижение рисков.**

Есть один любопытный момент, который нужно помнить:

**Снижение рисков потери денег = получение денег.**

---

<sup>17</sup> Горюче-смазочные материалы – статья расходов, включающая в себя затраты на бензин, ТО и регулярную смену жидкостей: машинного масла, трансмиссионного масла, с учетом необходимых расходов – фильтров, уплотнителей и прочих.

Давайте попробуем представить источник денег, чтобы подарить их нашему дорогому клиенту.

Пример. Вы как бизнесмен в следующем году можете потерять 1 миллион долларов с вероятностью 5 %. Например, станок стоимостью 1 миллион по статистике может сгореть от перепада напряжения с вероятностью 5 %. Формально это означает статистическую потерю 50 тысяч за этот период. Вам ведь нужно застраховаться? А страховые компании, скорее всего, насчитают еще больше... Допустим, ваше замечательное решение по стабилизации напряжения уменьшает вероятность критических скачков напряжения на 60 %. Сокращение вероятности потери до 2 % означает фактическое получение 30 тысяч долларов за этот период.

За сколько можно продать ваше решение, снижающее риск на 3 %? За 10 тысяч? А возможно, за 20 тысяч? Возможно! А если срок службы станка – 20 лет, сколько денег вы спасете клиенту? И уже можно совсем по-другому подойти к ценообразованию.

Но многие молодые бизнесмены не всегда принимают в расчет факторы риска. Стихийные предприниматели зачастую видят только один риск – прогореть здесь и сейчас, не замечая, что он состоит из десятков других рисков, на которые из-за рутины никто не обращает внимания.

О чем вы говорите? Зачастую предприниматель стартует «на одном крыле»: на первые и последние деньги купил станок с остатком ресурса 20 % (так сказал продавец), имеет шапочный договор с единственным крупным заказчиком на продукцию, которую будет клепать на этом станке знакомый его брата, который вроде бы учится на программиста, а значит, разберется. Наверное... Обычный предпринимательский подход!

И поэтому в большинстве случаев рационально обосновать снижение рисков можно лишь компаниям, где есть некоторая история успехов и потерь, а главное – есть финансовое планирование и корпоративное страхование. Хороший признак – наличие должности финансового директора или, как минимум, диплом МВА у коммерческого.

Если компания страхует поставки или складские остатки, снижение рисков в два раза для них является серьезной рациональной выгодой. Особенно если фирма во избежание дополнительных затрат занимается самострахованием, формируя отдельный фонд для покрытия текущих рисков.

Ваше решение снижает вероятность заболевания сотрудников? Ваш сервисный контракт уменьшает износ основных фондов? Система контроля минимизирует риск краж? Скажите, насколько, и мы будем знать, сколько за это попросить.

При этом не все, что снижает риски, имеет данную косвенную выгоду. Косвенная выгода все же основана на предположениях и примерах. В случаях с имеющейся открытой информацией о рисках и страховых договорах клиента решение, снижающее риски, можно выразить в виде прямой выгоды. Помним, что это всегда эффективнее.

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЕ РАЦИОНАЛЬНЫЕ ВЫГОДЫ**

Сравнительные рациональные выгоды – самые универсальные, естественные и неоднозначные среди других типов выгод.

До того как человек изобрел цифры, он оценивал все, проводя сравнение с чем-то. Это до сих пор осталось в языке: «большой, как гора», «холодный, как лед». В детстве мы не хотели быть глупыми, «как утка», толстыми, «как соседка сверху», но хотели быть богатыми, «как Скрудж Макдак», или добрыми, «как Дед Мороз». Вы, возможно, хотели чего-то иного, например, быть красивой, «как Белоснежка», или быстрым, «как Кролик Рикошет».

Сравнительные рациональные выгоды отлично работают, когда нет возможности более точно определить прямые выгоды. Ну, или если вы гуманный, и цифры – это не ваше.

Сравнительные выгоды бывают двух типов.

## **1. Внутренние сравнительные выгоды.**

Проще продемонстрировать для продаж в B2B-сегменте. Внутри любой компании происходят сложные процессы превращения труда и времени в деньги и наоборот. Создаются новые продукты, состоящие из промежуточных. Каждый сотрудник вносит свой вклад – некий ценный продукт – в себестоимость продукции и, в итоге, в прибыль компании. Следовательно, как только предприниматель выходит из наркотического транса стихийного стартаперства, он начинает устанавливать контроль за внутренними бизнес-процессами. Сделать это можно лишь с помощью замеров.

Насколько быстро рабочий точит деталь? Как много материала уходит в отходы? Сколько времени (и баночек пива) программист тратит на поиск и удаление бага в программе и на внесение новых двух? Сколько товара со склада уходит на «усушку и утряску», несмотря на установленные по периметру камеры? Каков процент боя при доставке? А процент возвратов? И главное – сколько всё это стоит в деньгах?

Это внутренние метрики компании, которые вы зачастую не знаете. Размеры компаний и внутренние бизнес-процессы сильно отличаются. Но вы имеете опыт и знаете, насколько ваш товар уже повлиял на снижение внутренних расходов других компаний. Поэтому можете смело сказать:

*– Наша программа для фрезерного станка снижает отходы в среднем на 15 %, а количество брака из-за поломки инструмента сокращается от 40 до 90 %.*

Покупатель чешет голову, вспоминает цифры расходов на эти метрики, которые ему показывал финансист на последнем совещании, и осознает ценность предложения.

Данный тип выгод отлично работает и на консьюмерском рынке. Выгода описывает позитивные изменения процессов после покупки, инициатором которых является человек.

- С нашей присадкой ваши расходы на топливо снизятся на 30 %.*
- Заменяем старую мебель за полцены новой!*

## **2. Внешние сравнительные выгоды.**

Копирование – доминирующая рациональная модель поведения человека. Копирование тех, кто лучше, – функция, укоренившаяся глубоко в подсознании. И это можно и нужно использовать!

Если вам известны успешные кейсы других компаний, если ваш товар или решение позволяют добиться результата, как у известной компании или в известном случае, это можно описать в рамках внешней сравнительной выгоды.

Больше всего данная модель выгод распространена на рынке B2C. Значительная часть рекламы построена на использовании внешней сравнительной выгоды.

- Стань, как Шарлиз Терон, с нашей помадой!*
- Стань уверенным в нашем банке, как Брюс Уиллис!*
- Вы все еще кипятите? Наш харизматичный ведущий уже идет к вам с тем самым порошком, который принесет такое же счастье, как этой телесемье!*

На B2B рынке, впрочем, эта модель вполне эффективна. Решения, уже на ком-то опробованные, всегда продаются лучше. А если покупатель известен и авторитетен для клиента, его решения являются лучшими и самыми верными.

– *Наш клиент – компания Microsoft. Внедрив нашу систему управления качеством кейтеринговых услуг, она снизила затраты на питание сотрудников на 15 %.*

– *Для своего тракторного завода вы получите такой же алюминий, что закупает у нас Audi, и по той же цене.*

Если ты ни черта не понимаешь в рынке, а эта мысль вертится на переднем плане у всех стартаперов и глубоко погружена в подсознание 90 % опытных бизнесменов, копируй у более успешных. Воруй, как художник! И тут я предлагаю тебе в чем-то быть похожим на лидеров, скопировать их конкурентные преимущества.

Продавец, использующий внешнюю сравнительную рациональную выгоду, – лишь провайдер успешных решений, которые убедительны по определению.

## **А ЕСЛИ НАШ ТОВАР НЕ ПРИНОСИТ ЯВНОЙ ДЕНЕЖНОЙ ВЫГОДЫ?**

Давайте подумаем, все ли компании являются поставщиком рациональной выгоды.

Дело в том, что, естественно, на рынке существуют компании, которые занимаются продажей нематериальных ценностей – эмоций, ощущений, статуса. Это шоу-бизнес, рестораны, поставщики развлекательного контента, лайф-коучи, тренеры по йоге, продавцы лакшери-сегмента. Естественно, их работу где-то можно перевести на язык рациональных денежных знаков, но для потребителя это не будет доминирующей ценностью при покупке, поэтому данный вид бизнеса мы не будем рассматривать в концепции «Тотал УТП» на страницах этой книги, чтобы не усложнять. Любой другой товар или услуга, начиная от FMCG и заканчивая сложными B2B-продажами с длинным циклом сделки, прекрасно подходит для данной концепции.

Слышу голос своего воображаемого читателя: «А как же товары для здоровья? Либо бытовые товары, создающие удобства и дополнительный комфорт? **Здоровье** – это ведь рациональный мотив. Продление жизни рационально для любого живого существа». Соглашусь, но осторожно, потому что мы с этими вроде как рациональными понятиями легко попадаем в зону иррациональной неопределенности: у данных понятий нет объективных систем измерения. Но использовать этот рациональный мотив можно и нужно.

Дело в том, что ценность здоровья сильно различается у ЦА с разной платежеспособностью. Для одной ЦА покупка зубной пасты, от которой «зубы на 10 % белее» и которая «сделана только из органического растительного сырья», однозначно оправдывает цену в два раза большую, тогда как у представителей другой ЦА вызовет только смех.

Одна ЦА готова покупать продукты ЗОЖ, если они будут дороже не более, чем на 10 %, чем обычные продукты. Другая ЦА готова переплачивать в 5 раз, точнее – не рассматривать покупку чего-то, что имеет ценность на 10 % меньше, даже если оно дешевле в 5 раз.

Плюс есть один сегмент, где здоровье может быть сильнейшим рациональным мотивом, то есть выгодой, – люди с различными заболеваниями, частые пациенты клиник. Здоровье у них приравнено к деньгам. «Кошелек или жизнь!» – именно эта дихотомия преломляет их призму восприятия ценности продукта. Для этого типа клиентов рациональными выгодами становятся сокращение времени послеоперационного восстановления, снижение побочных эффектов от терапии, повышение качества жизни, снижение уровня болевого стресса при процедурах, увеличение продолжительности жизни, снижение рисков неправильного диагноза. Причем все перечисленные выше показатели можно указать в процентах – насколько и что увеличилось или уменьшилось. То есть один и тот же набор рационально-иррациональных ценностей в одних сегментах позволит поднять цену в 3 раза, а в других – только на 5 %. Тем не менее, вы можете легко использовать ваши иррациональные ценности в технологии «Тотал УТП». Просто замените в формуле ценностного УТП выгоду на вашу ценность. Однако цену вам придется тестировать более тщательно.

Среди клиентов компании *Advantage Businessjuice Consulting* есть медицинские центры. Опыт успешной разработки ценностных УТП для них показывает, что это весьма перспективный рынок, где ценностный подход может сделать компанию лидером сегмента.

## СТРУКТУРА ОСОЗНАНИЯ ВЫГОДЫ

Как же нам сформировать ценность предложения? Когда человек знакомится с вашим предложением, ценность начинает формироваться в его сознании.

**Ценность предложения – это набор выгод, которые клиент получит от приобретения товара.**

Хорошо. А что такое выгода? Как покупатель осознает выгодность вашего предложения?

Представим, что клиент изучает информацию о предложении, и образ ценности формируется как пазл из выгод, который мы по факту можем разделить на две части.



Рис. 5. Образ ценности как пазл

**Первая часть** означает среднее по рынку или то же самое, что у конкурентов. Выгода такая же, которую предлагают ваши конкуренты, – то, что заявляет ваш конкурент, с такой же или более низкой ценой. Иногда эту часть называют «стандартное торговое предложение» (СТП), но проще назвать ее «как у всех». Эта часть обосновывает среднерыночную цену.

**Вторая часть** – ваше **уникальное торговое предложение**. Это второй компонент ценности, которая формируется в голове клиента. Как раз эта часть может обосновать более высокую цену в сравнении с конкурентами. И это дает нам достаточно пищи для размышления. Как минимум, напрашиваются два вывода.

#### **Первый вывод.**

Вы можете быть опытным продавцом, обученным различным техникам продаж. И если вы читали книги, посвященные этой теме, то практически в каждой из них вас учили говорить с покупателем «на языке выгод». Возможно, вы прекрасно изучили технику СПИН и можете выяснить боли клиента и его задачи. Вы «не продаете товар», вы «предлагаете решение». Здорово!

А теперь немного переместимся на место клиента. Вы реально думаете, что вы одни на рынке? И никто не может предложить варианты **решения** проблем и болей клиентов? Могут и предлагают!

Клиенту могут по 5 раз за день стучаться такие «решальщики» проблем. Они тоже предлагают выгоды. Вот почему техники «решений» и «языка выгод» работают только на фоне дремучей необученности менеджеров конкурента и резко теряют свою эффективность в ситуации высокой конкуренции.

#### **Второй вывод.**

Если попробовать взлететь над ситуацией и посмотреть на нее сверху, то СТП, решения и выгоды по факту могут обосновать стандартную рыночную цену только для ваших текущих клиентов. А для новых?

Вот почему так трудно переманить к себе клиентов от их текущих поставщиков! Они уже работают по среднерыночной цене с вашими конкурентами и видят свои «выгоды и решения» каждый день. Если «картошка – и в Африке картошка!», то ваше решение может быть интересно только ценой **ниже рыночной**. Именно поэтому основная стратегия захвата рынка – демпинг. А демпинг – это как выколоть себе глаз в надежде, что сосед потеряет два. Но на самом деле сосед теряет тоже один. И вам придется выколоть себе оба глаза, чтобы и соседа лишить обоих. В итоге получатся два инвалида и никакой прибыли.

Именно потому каждый менеджер уже слышал золотую фразу закупщиков всего мира: «Предложите дешевле, и мы будем брать у вас». Прекрасный билет в игру, которую придумали не вы. И, поверьте, многим руководителям уже не раз приходилось слышать от подчиненных эту золотую фразу всех плохих продавцов: «А мы можем сделать еще скидку? Иначе они не возьмут». Кстати, хорошая фраза-индикатор! Если вы слышите ее от своего продавца, то либо посылайте его на обучение, либо увольняйте. Лучше обучайте, так как новые будут вам говорить то же самое с вероятностью 98 %.

Но как защититься от демпинга и завоевать рынок? Тут нам опять поможет наше УТП. Создайте ценность для клиента, под которой не подпишется даже самый агрессивный игрок на рынке, – так вы защитите свои позиции. И наоборот: донеся уникальную ценность своего предложения, вы сможете продавать дороже то, что клиент получает заметно дешевле или даже вообще бесплатно.

Вспомните, что делают большинство руководителей, столкнувшись с необходимостью внедрения CRM. Сначала они осознают ценность от использования CRM вместо таблиц и базового функционала корпоративной ERP. Потом формулируют необходимый базовый функционал. Потом изучают рынок. И... Ставят «**бесплатный Б####икс**». А что? Все логично! Функционал есть? Есть! Зачем платить? Остальные ценности формируются в процессе эксплуатации: ценности скорости выполнения функций, влияние удобства UX на эффективность работы, работа с массивами ассортимента, необходимые инструменты анализа, маркетинга и интегра-

ции в бизнес-процессы. И «бесплатная» CRM позволяет вам получить значительную часть этих ценностей за деньги, но дороже и, зачастую, хуже «небесплатных» CRM-решений.

Большинство компаний, купивших самые дорогие CRM-решения, когда-то прошли бесплатную фазу и смогли осознать ценность этих весьма дорогих решений, которые обосновывают цену.

Осознали ценность сами? И это плохо. Дальше объясню, почему.

## История развития утпи сложности его использования

*Чем необыкновеннее что-либо, тем проще оно с виду, и смысл его  
под силу понять только мудрому.*  
**Пауло Коэльо «Алхимик»**

Еще раз повторяю, что все новое – хорошо забытое старое.

### ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ УТПИ ЦЕННОСТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Еще в XIX веке Карл Менгер выпустил книгу со скучным названием «Основания политической экономии». На немецком ее название звучало более внушительно – *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*. В дальнейшем многие экономисты ее называли просто *Grundsätze*. Эта книга чуть более, чем вся, была посвящена выгодам (они назывались «благами»), ценностям и ценам. Лауреат Нобелевской премии по экономике 1974 года Фридрих фон Хайек сказал про нее: «Трудно представить другую ситуацию, когда работа вроде *Grundsätze*, которая сумела оказать устойчивое и сильное воздействие, оставалась, в силу чисто случайных совпадений, столь малоизвестной». Экономист Фридрих Визер назвал книгу Менгера «архимедовой точкой опоры, с помощью которой можно переделать существовавшую систему экономической мысли».

Так что же такого ценного написал Карл Менгер? Одной из ценнейших идей книги является концепция субъективной ценности. По Менгеру любые материальные блага обладают ценностью благодаря двум условиям:

1. Полезность для индивида.
2. Редкость.

Полезность – это способность удовлетворять потребности человека, которые сейчас формулируются как выгоды от приобретения. А редкость, иными словами, – это уникальность. Вот как! Получается, что Карл Менгер еще в XIX веке создал основы ценностных предложений и идеи ценностного УТП.

Не менее интересно его определение понятия «благо». По Менгеру в экономике благом является все, что одновременно несет ценность и может иметь цену. То есть изначально благо отделено от продукта. И это просто замечательно! По Менгеру есть четыре условия превращения предмета во благо.

1. Существование человеческой потребности.
2. Наличие у данной вещи потенциальных свойств, позволяющих ей удовлетворить эту потребность.
3. Знание человеком указанных потенциальных свойств вещи.
4. Обладание вещью, позволяющее использовать вышеперечисленные свойства.

Всего четыре пункта, но их сочетание дает очень много тем для размышления. Какая взаимосвязь между перечисленными выше пунктами? Это список или последовательность превращения предмета во благо? Существование потребности означает ее осознание? Можно ли помочь выделить потребность или ее сформировать? Откуда человек узнает о связи свойств вещи с удовлетворением своих потребностей? Правильно ли он их интерпретирует? Знает ли человек обо всех свойствах вещи или только о тех, которые решают его потребность? Сколько потребностей может удовлетворить одна вещь?

Прекрасен третий пункт, потому что до него и сейчас не доходит значительная часть мыслей многих маркетологов, создающих УТП. Ведь нужно донести понимание потенциальных свойств товара, решающих потребность клиента, создать связь свойств с потребностями.

Это фактически основы маркетинга, бурный расцвет которого можно было наблюдать в начале XX века. Именно в этот период специалисты по рекламе создали понятие УТП. Допускаю, что они сделали это без оглядки на труды Карла Менгера, то есть сконцентрировались лишь на уникальности, на той половине ценности товара, которую Менгер называл «редкостью». Это интереснейший момент, когда параллельно существуют и развиваются две реки знаний: река теоретической экономики, которую продвигают ученые-теоретики, и река практических приемов бизнесменов, непосредственно находящихся в рынке.

### Как возникло УТП?

Бизнесмен-практик Россер Ривз сформулировал и представил широкой публике понятие УТП – уникального торгового предложения (USP – Unique Selling Proposition). Оно появилось в 1961 году, когда вышла его книга «Реальность в рекламе».

Но было бы ошибкой считать, что до этого момента УТП не существовало. Ведущие рекламные кампании не дремали и создавали рекламные концепции, которые сейчас смело можно называть УТП.

Учителем Россера Ривза был Клод Хопкинс. Это один из столпов рекламы конца XIX – начала XX века. Крайне рекомендую почитать его биографию. Книга Клода Хопкинса «Научная реклама» фактически сформировала взгляды Дэвида Огилви и Россера Ривза, став «библией маркетинга» XX века.

Клод Хопкинс, не создавая понятия УТП, фактически его использовал: рекламная кампания пива *Schlitz* – яркий пример **ложного** УТП. Причем где-то он ушел дальше своего ученика. Созданное Клодом Хопкинсом УТП звучало как «*Schlitz* – самое чистое пиво». Но при этом кроме **месседжа** он активно использовал в рекламе **обоснование ценности** УТП. Он подробно объяснял, почему, благодаря технологии производства, пиво *Schlitz* было таким чистым и какую ценность это дает потребителю. А ценностью было выбрано здоровье!

УТП было ложным, потому что технология производства пива *Schlitz* ничем не отличалась от технологии производства пива у других производителей. Просто о ней впервые рассказали так подробно и объяснили ее преимущества. Другие производители также называли свое пиво «чистым», не объясняя причин и последствий этого. Результат – не слишком известная марка пива *Schlitz* обогнала *Budweiser* по популярности.

Это было большим шагом вперед. После этой успешной рекламной кампании Хопкинса пригласили возглавить компанию *Lord&Thomas*, которую основал еще один полубог рекламной индустрии, обладавший фантастической интуицией, – Альберт Ласкер. Причем он нанял Клода Хопкинса на зарплату, в 3,5 раза превышающую таковую у президента США на тот момент. Как вам, господа маркетологи?

За свою карьеру Клод Хопкинс смог превратить много мелких фирм в гигантов индустрии: *Palmolive*, *The Wall Street Journal*, *Van Camp's*, *Bissell*. Но Клод Хопкинс избегал прямого сравнения с конкурентами. Его подход заключался в том, чтобы грамотно рассказать о ценностях продукта, не сравнивая его характеристики с конкурентами. В неинформационную эру это работало эффективно, так как сравнение – операция информационно сложная. Нужно иметь в одном месте и в одно время однородную информацию о характеристиках конкурирующих продуктов. Потому что при отсутствии быстрого доступа к данным **любая подробная информация** о каком-либо товаре **была**, по сути, **уникальной**.

Россер Ривз пошел от обратного, концентрируясь именно на особенностях продукта, отличающих его от конкурентов. Отличающих его фактически в форме **истинного** УТП или отличающих формально – в виде **ложного** УТП. Это было новое для того времени решение –

отказаться от имиджевой составляющей, сконцентрироваться именно на уникальных выгодах. До этого большая часть рекламы была «глянцевой витриной», на которой лежал замечательный товар, который «продавал себя сам». Компании тратили огромные рекламные бюджеты на блестящие витрины.

Россер Ривз был необычным человеком. Говорят, что как-то к нему пришел заказчик, положил перед ним две одинаковых монеты и предложил продать ему одну из них, то есть убедить его в том, что выбранная монета гораздо лучше, чем другая. Легенда гласит: у Россера Ривза получилось! Это показывает, чего можно достичь, если осознавать и правильно использовать УТП. Еще раз подумайте: две одинаковые монеты! Не говорите теперь: «Мы продаем, что и все. Мы не можем быть уникальны». Две одинаковые монеты, господа. И одну можно продать дороже!

Кстати, сам Россер Ривз не приписывает себе открытие УТП. По его словам, идея УТП родилась в сороковых годах XX века в недрах агентства Теда Бейтса, где Россер Ривз работал. Некоторое время она была *Wunderwaffe*<sup>18</sup> компании, позволившей нарастить обороты с 4 до 150 миллионов долларов. Чтобы пересчитать те доллары на современные, можете умножить цифры на десять.

Благодаря своему таланту Россер Ривз сделал отличную карьеру внутри агентства Теда Бейтса и в 1955 году стал председателем правления. Но только в 1961 году он решился рассекретить «секретное оружие» компании – УТП, которое в головах маркетологов теперь прочно ассоциировалось с его именем.

Идея УТП оказалась на редкость удачной, но, как и все хорошие идеи, она продолжила жить и развиваться вне книг Россера Ривза. В результате столкновения с реальным и разнообразным миром она начала меняться, потому что изначально идея УТП все-таки имела некоторые ограничения. Во-первых, она касалась только рекламы, а во-вторых, концентрировалась только на одном конкретном уникальном торговом предложении, вокруг которого и строилась вся рекламная кампания. И до сих пор многие маркетологи считают незыблемым принцип:

### **Один товар — одно УТП!**

(Мне вспоминается «One Folk, one Reich, one Fuehrer<sup>19</sup>».)

Несмотря на всё, что вы прочтаете дальше, этот подход оправдан, если речь идет именно о рекламе для массового однородного потребителя. Мнение Россера Ривза кажется обоснованным, но в нем таится небольшая ошибка, о которой мы поговорим в разделе «Мнемонические принципы работы ценностного УТП».

В дальнейшем идея УТП стала распространяться по всем направлениям маркетинга, а не только в рекламе. Появились новые теоретики и новые книги.

В 1972 году возникла идея **конкурентного позиционирования**, которую развивали сначала ее авторы – Джек Траут и Эл Райс, а впоследствии и известный теоретик маркетинга Филипп Котлер. Траут называл идею УТП компании дифференцированием и в своих книгах приводил массу примеров компаний, достигших ценового лидерства путем этого самого дифференцирования. Сильная сторона его подхода заключалась в том, что он позиционировал это как основу стратегии компании, а не как прием штатного маркетолога. Его слушали владельцы компаний, и потому они и становились лидерами. Уже тогда стало ясно, что идея УТП может быть более многогранной. В частности, стало ясно, что обойтись одним УТП становится все

---

<sup>18</sup> Wunderwaffe (нем. «чудо-оружие») – термин, введенный в оборот германским министерством пропаганды как совокупное название ряда масштабных исследовательских проектов, направленных на создание новых видов вооружения.

<sup>19</sup> Английская версия немецкого «Ein Volk, ein Reich, ein Fuehrer» Йозефа Геббельса. В переводе на русский: «Один народ, одна страна, один вождь».

сложнее, так как зачастую нужно концентрироваться на нескольких УТП продукта. Товар по-разному «наносит пользу», да и целевые аудитории имеют разные профили интересов.

Дальше идею УТП развивали другие теоретики. Одним из прорывов является появившаяся уже в нулевых годах книга датчанина Йеспера Кунде «Уникальность теперь... или никогда», где появилась новая концепция, которая называется УЦП (англ. UVP – Unique Value Proposition) – уникальное ценностное предложение. В этой концепции Йеспер Кунде объяснил, что зачастую важна не только уникальность товара, но и уникальность той компании, которую мы предлагаем. Йеспер верил, что компания может создать некую религию «имени себя», объединяя вокруг себя клиентов благодаря ценностям, которые она несет и транслирует. Причем в его понимании УЦП – это такая ценность, которая остается для потребителя, даже если компания перестает продавать конкретно этот продукт и начинает заниматься чем-то другим.

## **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.