

Глава 7

Товар

Продолжая поиски путей увеличения объема продаж, обратимся к следующей теме — товару, который продает ваша компания. И подумаем, что и как мы можем изменить, чтобы продавать больше.

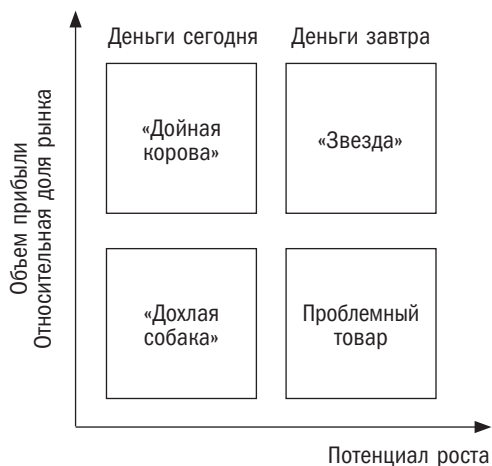
И здесь нам на помощь придет знаменитая бостонская матрица, разработанная специалистами Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group). Это инструмент для проведения стратегического анализа вашего товарного портфеля и положения компании на рынке.

Бостонская матрица оценивает товары с точки зрения объема прибыли, которую они приносят компании, и потенциала роста. Ключевыми показателями являются относительная доля рынка и темпы роста этого рынка. С этой точки зрения товары компании продвигаются либо на быстро растущих рынках, либо на медленно растущих.

Один из опорных тезисов матрицы — предположение, что товар, имеющий существенную долю рынка, при долгом нахождении на этом рынке приобретает некие конкурентные преимущества и становится высокодоходным, позволяя снижать издержки на маркетинг и производство. Вводится термин «кривая опыта». То есть чем дольше присутствует на рынке товар, тем больше прибыли он приносит.

Теперь о сути инструмента. В основе бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара. Товар, согласно этой модели, в своем развитии проходит четыре стадии:

1. Выход на рынок (товар-«проблема», или «знак вопроса», «темная лошадка» и т. д.).
2. Рост (товар-«звезда»).
3. Зрелость (товар — «дойная корова», или «денежный мешок»).
4. Спад (товар — «дохлая собака», или «хромая утка»).



Рассмотрим все категории.

Товар-«проблема» — это, как правило, новый товар, который только недавно начали продвигать на рынок. Он еще не занял свою нишу и приносит не очень много денег или, возможно, вообще пока не приносит, а, наоборот, является затратным, потребляя на маркетинговые бюджеты больше, чем зарабатывает. Товар-«проблема» обычно продвигается на быстрорастущих рынках. Каждая компания стремится перевести все свои товары-«проблемы» в категорию «звезда».

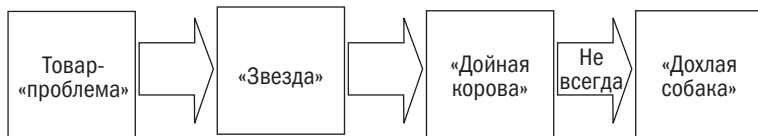
«Звезда». Товары этой группы являются высокоприбыльными на быстрорастущих рынках. Это лидеры рынка. Они приносят достаточный доход, что позволяет удерживать высокую долю рынка. Основная прибыль от таких товаров уходит как раз на поддержание лидерства и доли на рынке. Чистая прибыль от них обычно невелика. Но это стратегическая группа товаров, и здесь основная цель не текущая прибыль, а будущая, так как данные товары должны превратиться потом в «дойных коров», и тогда они вернут все инвестиции с лихвой.

«Дойная корова». Прибыльные продукты на медленно растущем рынке. Они лидеры своего рынка. Но рынок растет медленно. Они не требуют больших инвестиций, но формируют значительную прибыль за счет долгого существования на рынке и хорошей известности потребителю. Они не только окупают себя, но и дают компании средства на инвестиции в новые товары, которые потом станут «звездами» и далее превратятся в новых «дойных коров», что обеспечит будущий рост предприятия.

«Дохлая собака» — это малоприбыльные продукты на медленно растущем рынке. Они имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста. Например, потому что находятся в малопривлекательных отраслях. Отрасль могла быть привлекательной, когда этот товар находился в другой фазе цикла. Но потом резко возросла конкуренция, и отрасль потеряла привлекательность. Обычно от таких продуктов компании избавляются. Хотя если отрасль зрелая и имеет емкие рынки, то резких колебаний спроса не происходит и можно поддерживать продукт вполне конкурентоспособным и получать небольшой, но стабильный доход. Также всегда можно попробовать поднять цену на такой продукт, и вполне возможно, что спрос уменьшится незначительно, а доходы возрастут.

«Дойные коровы» не всегда становятся «дохлыми собаками». Цикл жизни «дойных коров» может быть очень долгим.

Таким образом, жизненный цикл товара выглядит примерно так:



Наша с вами задача — классифицировать все товары, которые производит (продает) ваша компания, согласно описанной технологии. Для этого каждую единицу мы должны проанализировать с точки зрения относительной доли рынка и темпов роста данного рынка. Распределив все ваши товары по категориям, вы получите ясную картину, на что надо делать упор, а на что лучше вообще не тратить усилия. Ведь вопрос увеличения продаж — это во многом вопрос правильной расстановки приоритетов.

Считается, что хорошая ассортиментная линейка компании должна включать:

- 2–3 «дойные коровы»;
- 1–2 «звезды»;
- несколько товаров-«проблема» — инвестиции в будущее компании;
- небольшое количество «собак» (их наличие должно быть оправданным; от балласта надо избавляться).

Плохо, если у вас одна «дойная корова», много «дохлых собак», есть товар-«проблема», но нет ни одной «звезды». Ваши завтрашние доходы под большим вопросом. Вы должны постоянно думать о будущем; значит, у вас всегда должны быть товары, интенсивно наращивающие свою долю на рынке,

пусть и не принося при этом особенной прибыли. Потому что единственная «дойная корова» завтра пополнит стройные ряды ваших «дохлых собак» и выручка компании начнет резко падать. А товары-«проблема» могут также отправиться в стаю «дохлых собак», минуя все другие квадранты матрицы.

Проделанный анализ должен помочь:

- определить возможную стратегию по каждому товару;
- оценить потребности в финансировании и потенциал роста и рентабельности;
- оценить сбалансированность вашего товарного портфеля.

Таблица рекомендаций также поможет вам сориентироваться в стратегиях:

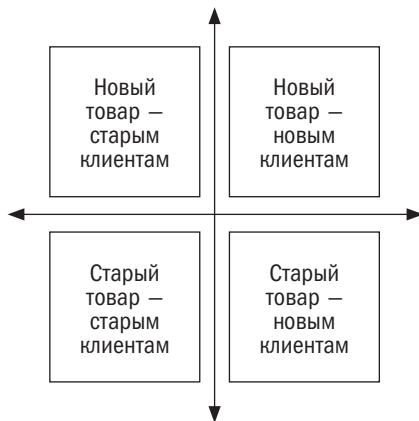
Вид стратегической единицы бизнеса	Финансовые потоки	Прибыль	Возможные стратегии
Товар-«проблема»	Низкие, растущие, нестабильные	Отрицательная	Инвестирование. Вытягивание товара на уровень «звезды»
«Звезда»	Высокие, растущие, стабильные	Нулевая или очень незначительная	Инвестиции для роста и захвата дополнительной доли рынка
«Дойная корова»	Высокие	Высокая, стабильная	Снятие сливок
«Дохлая собака»	Низкие, нестабильные	Нулевая или очень незначительная	Ликвидация товарной позиции или снятие сливок

Матрица: товар–клиенты

Есть и другой подход к товарному портфелю, не исключаящий предыдущего.

Существует несколько вариантов продажи товаров вашей компании клиентам:

- старый товар продается старым клиентам;
- старый товар продается новым клиентам;
- новый товар продается старым клиентам;
- новый товар продается новым клиентам.



Таким образом, рассматривая возможности роста продаж, мы исходим из того, что на сегодняшний день у компании есть, условно говоря, сто клиентов, которым компания продаст пять видов товаров. И все это мы отнесем к левому нижнему углу нашей матрицы: старый товар — старым клиентам.

Теперь согласно предложенной схеме давайте думать, как двигаться. Старые клиенты постоянно покупают наши товары. Следовательно, являются некой лояльной группой, знакомой с компанией и привыкшей платить в нашу компанию деньги. Наша задача — предложить им новую группу товаров или дополнительные товары — аксессуары или расходные материалы к товарам, которые они уже покупают. Это самый простой путь к росту продаж. Клиенты нас знают и доверяют нам. Возможно, они уже готовы покупать у нас то, что покупают в других местах, и не делают это просто

потому, что не знают, что мы тоже этим торгуем. А может быть, мы этим до сих пор почему-то не торгуем. Но ведь можем торговать! Стало быть, надо либо начать производить эти товары, либо срочно найти поставщика таких товаров, чтобы удовлетворить потребности наших клиентов.

Следующий этап — правый нижний квадрант матрицы: старый товар — новым клиентам. Давайте посмотрим внимательно на рынок и решим: а кому еще можно предложить наш старый проверенный товар? Кто может нуждаться в таком товаре? Возможно, мы раньше не думали об этой категории клиентов — давайте поломаем голову и поищем нестандартные ходы. Давайте попробуем дотянуться до каких-то дальних углов или, наоборот, посмотрим прямо под носом. Соберите всех своих продавцов и проведите мозговой штурм: кто может нуждаться в нашем товаре, кому еще можно попробовать его предложить и продвинуть? Расширьте географические границы: можно ли охватить вашим товаром соседние регионы? Расширьте категории клиентов: может быть, имеет смысл работать не только с оптовиками, но и поискать пути продажи товара и конечному потребителю со склада компании? Ищите. Постоянно ищите, куда можно расширяться.

После того как вы найдете эти новые сегменты и начнете их завоевание, смело двигайтесь в правый верхний угол матрицы: эти новые клиенты, которые начали покупать у вас старый продукт, вслед за вашими старыми клиентами наверняка с интересом откликнутся на предложение и нового продукта и обеспечат какой-то объем продаж и по этим позициям.

Это очень приблизительная схема. Но она дает направление движения и позволяет от чего-то оттолкнуться. Ну а дальше, думаю, вы сами решите, как вам действовать. Главное — не забывайте, что рамки и правила придуманы для того, чтобы их нарушать.