

Во время спада в торговле конкурирующие фирмы, торгующие «достаточно хорошими» продуктами и услугами по сниженным ценам часто выигрывают долю на рынке за счет брендов премиум класса. Во время экономического спада в 2008 г. в Великобритании двумя наиболее успешными компаниями по розничной торговле стали Aldi и Lidl, немецкие магазины по сниженным ценам. Tesco, влиятельный розничный магазин бакалейно-гастрономических товаров, потерял долю на рынке, так же как Waitrose и Somerfield. Похожая ситуация произошла с авиакомпаниями Ryanair и EasyJet, которые легко обошли своих конкурентов по количеству пассажиров в Европе за последние три месяца 2008 г.

Аналогичные ситуации происходят в межкорпоративной коммерческой среде. IBM и некоторые другие компании предвидели, что другие корпорации начнут вытеснять настольные компьютеры с операционной системой Microsoft и Microsoft Office более дешевыми предложениями для менее избирательных клиентов, при этом операционные системы Linux и IBM office предлагают ту же самую функциональность пользователю.

Некоторые компании успокаивают себя тем, что эти потери доли на рынке являются лишь временной покупательской реакцией на экономический спад. Хотя это не всегда так. Компании, торгующие по сниженным ценам, редко сдают свои позиции при наступлении благоприятных времен. Многие потребители понимают, что «достаточно хорошие» решения в период спада в торговле вполне удовлетворяют их потребности во многих ситуациях. Поэтому они продолжают пользоваться услугами поставщика по более низким ценам, даже когда могут позволить себе вернуться к брендам премиум класса.

Снижение цен и расходов не всегда может стать лучшим ответом конкурентам, торгующим по низким ценам.

Соблазном для многих брендов премиум класса может стать по-

пытка снизить цены и конкурировать более агрессивно в ценовой политике со своими конкурентами, торгующими по низким ценам. Иногда этот подход может стать верным, но часто он краткосрочен и может стать даже губительным в перспективе.

С ростом конкуренции среди компаний, торгующих по сниженным ценам, они начинают снижать цены. Это обязательно ведет к сокращению коэффициента доходности, что вынуждает компанию сокращать расходы, снижая при этом уровень услуг, или сократить персонал в информационно-справочной службе или среди инженеров технической поддержки, или взимать плату за услуги, которые ранее были бесплатными. Если спад в торговле затягивается, может быть два или три круга таких сокращений и повышений оплаты. В некоторых случаях это приводит к тому, что компания застревает на полпути: цены все еще значительно выше, чем у конкурентов, поэтому потребители, на которых влияет изменение цен, предпочитают не брать такую продукцию. Более того, потребительские сегменты, которые ценили высокий уровень услуг и готовы были платить за это, сейчас видят спад в уровне предоставляемых услуг и дополнительные наценки на услуги. Ни одна из групп недовольна. Многие потребители, предпочитающие приобретать продукцию премиум класса, спрашивают самих себя, почему они продолжают покупать дорогую продукцию у поставщиков, так как не видят приобретаемой ценности за продукцию по более высоким ценам. Некоторые начинают переходить к поставщикам более дешевой продукции, потому что не видят причин, оправдывающих повышение стоимости товаров премиум класса. Те, кто ценит дополнительные услуги, начинают искать другого поставщика премиум продукции, который предоставит более выгодное решение вопроса.

Мы наблюдали подобный сценарий в авиаиндустрии как в Европе, так и в Северной Америке. Ryanair агрессивно снижала свои расходы на нетопливные виды продукции, вводя новые виды оплаты, например, за традиционную авиаупаковку и взимая плату за каждый компонент разгруппированного багажа, будь то пища, досмотренный багаж или регистрация в аэропорту. В то время как увеличивалось расхождение в тарифах стоимости перевозок между Ryanair и другими традиционными авиакомпаниями, другие авиакомпании начали копировать действия Ryanair, ухудшив при этом уровень услуг и добавив менее заметные сборы, например, топливные сборы (которые оказались даже больше сборов Ryanair). Все больше и больше потребителей начали задумываться, получают ли они достаточно ценности за свои деньги. Многие стали переходить к Ryanair или более выгодному перевозчику по более низким ценам EasyJet. Те, кто хотел получить более качественные услуги и готовы были за это платить, стали подыскивать служебные реактивные самолеты или авиатакси. Во время спада в торговле, когда сократились бюджеты на путешествия, все больше и больше людей, совершающих поездки, как по бизнесу, так и досуговые, начали переходить к более дешевым перевозчикам для недлительных полетов внутри Европы.

Снижение цен, ориентированное на потребителя, может работать

Это не означает, что снижение цен не надо поддерживать – конечно, нужно и не только в период экономического спада. Однако снижение цен, ориентированное на потребителя, требует глубокого понимания потребительских потребностей в каждом сегменте. Компании необходимо понимать, какие характеристики продуктов и услуг создают ценность, и какую ценность. Компания должна инвестировать в те продукты и услуги, которые обладают ценностью и ликвидировать те, которые ею не обладают. Это особенно сложно в среде, где компания продает комплексные продукты и услуги, и это касается большинства компаний. Каждая компания, имеющая справочно-информационный центр, должна понимать, из чего складывается потребительская ценность. Например, важными являются факты рассмотрения вопроса человеком, непосредственно ответившим на звонок, без возможной переадресации, и среднее время ожидания ответа. Если компания придерживается такой политики, как, например, ING Direct в США, ей следует понимать, какую ценность это представляет для потребителей. Если вы хотите иметь в штате людей, способных решить проблему по телефону, то команда в целом должна быть более компетентной, хорошо обученной и хорошо оплачиваемой. В одном из исследований было обнаружено, что время ожидания ответа на звонок не удовлетворяло потребителей. Быстрый ответ на звонок являлся значимым для дальнейшей рекомендации покупателем мобильного оператора, а слишком долгое ожидание явилось причиной низких потребительских рейтингов. Однако время ожидания могло варьироваться без изменения в удовлетворенности потребителей. Уровень предоставляемых услуг внутри компании был достаточно высок. Поэтому оператор мог увеличить среднее время ожидания, сократив при этом стоимость услуг, что в свою очередь никак не отразилось на покупательской удовлетворенности.

Помимо сокращения цен – определение рыночных сегментов

Другие варианты, ориентированные на потребителя, идут дальше сокращения цен и могут приносить лучшие дивиденды, а также оставаться за компаниями больше перспектив в будущем.

Dow Corning, крупнейший производитель силиконовой продукции в мире, достиг таких результатов, тесно сотрудничая с потребителями с целью удовлетворения их потребностей. На протяжении долгого времени отделы компании, ориентированные на потребителя, имеющие свой маркетинг, продажи и техническую поддержку, изучали и углубляли свое понимание потребительских рынков. В некоторых случаях имела место совместная разработка новых товаров. Ранее потребители показывали свою готовность платить за высокий уровень поддержки, предоставляемой Dow Corning, но в 1990-е годы большое количество потребителей начали переходить к конкурентам, торгующим по более низким ценам и реализующим лишь некоторые из их требований по продукции. Тенденция возросла, когда в начале 2000-х гг. начался экономический спад. Компания отреагировала на

это, снизив цены, что привело к спаду уровня предоставляемых услуг. Снизилась степень эффективности функционирования, и компания оказалась в ситуации, когда она стала предлагать более дешевую, «достаточно хорошую» продукцию, а покупатели при этом все еще хотели и были готовы платить за полный пакет качественных услуг. В 2001 г. компания поняла всю серьезность своего положения и начала реализовывать программу срочного выполнения в 2002 г. Программа заключалась в двойном подходе: с одной стороны, она предлагала продукцию по более низкой цене покупателям, ищущим «вполне хорошие» предложения, а с другой —, улучшила свои традиционные предложения для покупателей, которые хотят более совершенное решение и готовы за это платить. Достаточно хорошие товары поставляются той же самой производственной инфраструктурой — Xiameter. Xiameter — это Интернет-компания, предлагающая ограниченный ассортимент товаров широкого спроса (менее 5% от общего ассортимента продукции) без технической поддержки и с очень строгими правилами в отношении количества заказов, сроков доставки и условий оплаты. Цена на продукты в этой системе была меньше на 10-15% по сравнению с теми же продуктами, приобретаемыми в Dow Corning. Многие эксперты считают бизнес Xiameter очень успешным и прибыльным в добавлении к бизнесу Dow Corning. Но, возможно, самым главным преимуществом компании Xiameter стало то, что она помогла шести другим предприятиям Dow Corning, ориентированным на рынок, перефокусироваться на потребителей, желающих приобрести продукцию Dow Corning.

Помочь потребителям сократить расходы и сфокусироваться на своем профильном бизнесе

Компании, нацеленные на сокращение численности персонала и уменьшение расходов в период спада в торговле, иногда оказываются более восприимчивы к предложениям поставщиков снизить цены, начав заниматься непрофильной деятельностью. Особенно они могут реагировать на предложения о деятельности, в основе которой значительные фиксированные, а не переменные расходы. Orica Mining Services получила значительную прибыль во время последнего экономического спада, начав заниматься подрывной деятельностью многих шахт и карьеров с учетом потребительской детализацией. Иногда это включало трансфер персонала, занимающегося буровзрывными работами, а также оборудования в Orica. Это помогло компании стать менее зависимой от продажи взрывчатых веществ и приобрести покупательскую ценность, вследствие чего потребителям стало сложно переключаться на других поставщиков. Оптимизируя спектр операционных услуг для покупателей, компания укрепила свои позиции на рынке в сфере построения интеллектуальной собственности на предоставляемые услуги и тем самым не допустила проникновения других компаний на рынок.

Инвестируйте в совершенствование продуктов и услуг, чтобы оградить себя от конкурентов, торгующих по заниженным ценам

Третья группа компаний представляет, что потребители не удовлетворяют свои потребности, и используют экономический спад как

благоприятное время для введения новых продуктов и услуг, которые значительно лучше «вполне хороших» товаров, предлагаемых конкурентами. Apple удачно представил iPod и iTunes в 2001 г. и, добавив музыкальный магазин iTunes в 2003 г., оставил других производителей MP-3 плееров без всяких перспектив. Экономические спады часто являются благоприятным временем для ввода новой продукции. Следует вкладывать инвестиции в активную рекламу и продвижение продукции, чтобы покупатели стали осведомлены о новом продукте. Расходы на рекламу часто снижаются, т. к. рекламодатели экономят на расходах, тем самым предлагая более простые и дешевые рекламные носители для новых продуктов.

Иногда при межкорпоративном взаимодействии потребители хотят попробовать новый продукт в обычной операционной среде прежде чем утвердить его. Например, производители, собирающиеся утвердить новый материал или оборудование в производственном процессе, возможно, захотят провести пробные испытания на производственных линиях, чтобы убедиться, что они не столкнутся с неожиданными проблемами и достигнут значительных доходов от использования нового материала или оборудования. Когда происходит активность на рынке, компании с неохотой предпринимаят такое тестирование. Во время экономических спадов производственные линии часто простаивают, создавая благоприятную возможность для тестирования новых продуктов.

* * *

Спрос на «достаточно хорошие» продукты и услуги обычно растет в период экономического спада, и потери доли на рынке брендами премиум класса могут стать долговременными. В некоторых случаях компании могут уменьшить потери, снижая цены и сокращая расходы. В некоторых случаях лучшей стратегией для компании премиум класса может стать вхождение в сегмент «достаточно хорошей» продукции, предлагая товары по конкурентным ценам. В других случаях актуальным может стать предоставление услуг, направленных на удовлетворение потребителей, за более низкую стоимость. В других ситуациях экономический спад может стать благоприятным временем для ввода новых продуктов и услуг, пользуясь более выгодными предложениями на рекламу и продвижение, а также принимая во внимание, что у некоторых потребителей появилось больше времени и средств для апробирования новых услуг. Все эти опции могут помочь компании удержаться на рынке до наступления более лучших времен. А вынужденные сокращения расходов и снижение цен, с другой стороны, могут ослабить позиции компании и не оставить перспектив развития в будущем.