white paper

Paper Planes



Ценовое давление

Илья Балахнин

Содержание

Об авторе 4

Об агентстве 5

Введение 7

Изменение потребности рынка 8

- Модель Кано 9
- Quality Function Deployment 10

Ценовое давление 16

Пять стратегий выхода из-под Ценового Давления 22

- 1. Продажи по модели «ценный конечный продукт + 1». 22
  - Сервисная модель 29
  - Система управления клиентским опытом 35
  - Стадии бизнес-процесса работы с клиентским опытом 42
  - Уровни зрелости 45
- 2. Создание сильного бренда 53
  - Как сформировать RDB для своего продукта 55
  - 5 возможных стратегий позиционирования на этапе оценки 56
  - Позиционирование в B2B: почему не нужна дифференциация 57
  - Когда позиционирование не требуется 58

5 основных видов позиционирующих стратегий 59

3. Лидерство по издержкам 61

Внедрение технологий 4S 67

Внедрение технологий зримого управления 68

Внедрение дисциплины поставок и OTIF 69

Внедрение технологий сбора «Голоса клиента» 71

4.Подрывные инновации 73

Ценностное предложение работодателя 74

5. Стратегия «прятания» цены 78

Первая тактика 82

Вторая тактика 87

Третья тактика 89

Тактика четвертая 92

Тактика пятая 95

Тактика шестая 97

Тактика седьмая и последняя 108

Заключение 110

Академия Paper Planes 111

Корпоративное обучение 112

Полезные ссылки 113

Приложение 114

Об авторе

Илья Балахнин



Регалии:

— Стратег-практик, основатель и управляющий партнёр консалтингового агентства Paper Planes, часть группы ЧТД.

— Ведущий международный эксперт в области трансформации бизнес-процессов и маркетинга, основанного на данных (Data Driven Marketing).

— Реализовал более 800 проектов, связанных с разработкой и применением маркетинговых, digital и HR-стратегий.

info@paper-planes.ru

+7 (495) 118-07-46

https://t.me/ilyabalahnin

Направление экспертизы:

— Стратегия

— Маркетинг, основанный на данных

— Бизнес-процессы

— Digital-стратегия

Клиенты:

BOSCH, KNAUF, Красцветмет, РЖД Медицина, STADA, MSD, EY, BCG, McKinsey & Company,X5 Group, L'Oréal, Pepsi, Самолет, Брусника.

Клиенты по обучению:

Вконтакте, Сбербанк, Газпром, Лемана Про, UDS group, Этажи, Сибур, Росатом, Ростелеком, Мегафон, Айкрафт, МТС, SkyEng, Кассир.ру, Novartis, MSD, Takeda, ЧТПЗ, Роснефть, Третьяковская галерея, РГМИ им. А.С. Пушкина, АкБарсБанк, Вымпелком.

Об агентстве

Paper Planes — независимое консалтинговое агентство, заложившее в основу своей работы маркетинг, основанный на данных.

— Компания работает с 2010 года

— В штате 70 человек

— Офис располагается в Москве

Наше агентство на протяжении 15 лет разрабатывает маркетинговые и коммуникационные стратегии для разных отраслей бизнеса.

15	1000+	12
лет работы на рынке	проектов	ключевых отраслей

— Все основные сервисы in-house

— Центральный офис в Москве, представительства в Санкт-Петербурге, Ижевске и Казахстане

— Входим в топ-5 консалтинговых агентств по версии RAEX и занимаем 2-е место в цифровой трансформации RUWARD.

— Управление на основе данных и Data Driven Marketing, Экспертные продажи, Формула прибыли, Управление опытом Клиента (CJM), Формула HR — инструменты, доказавшие эффективность

Собственная образовательная Академия academy-paperplanes.ru

https://paper-planes.ru/
+7 (495) 118-07-46

Введение

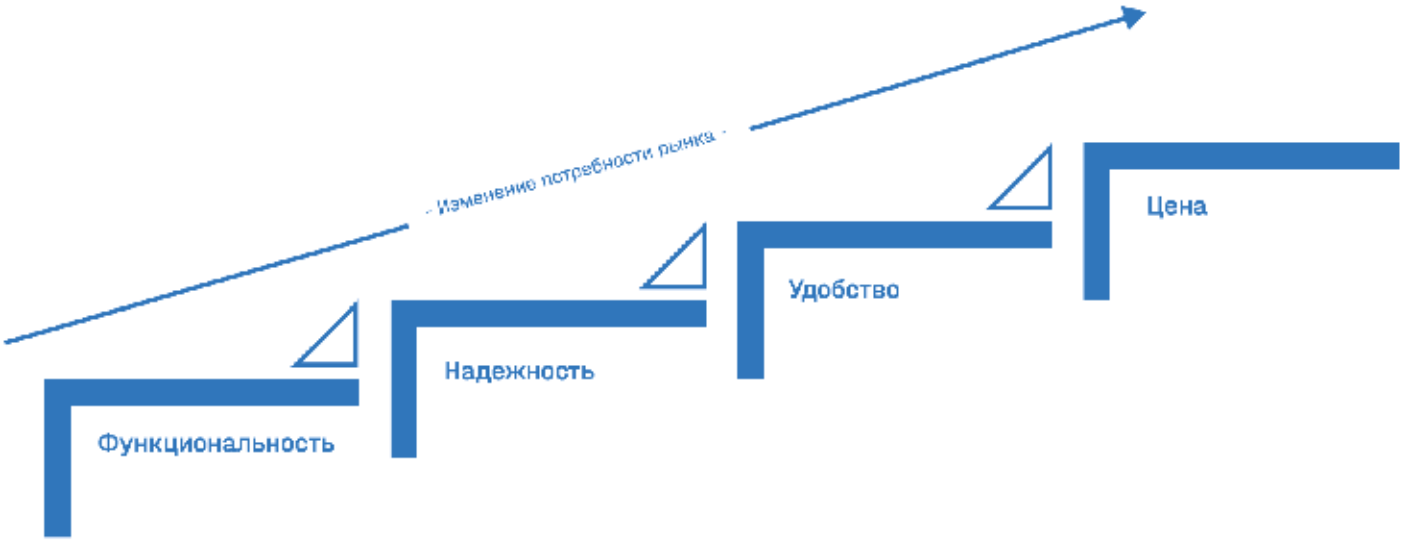
Любой рынок рано или поздно проходит через процесс коммодитизации. Сегодня рынок B2B постепенно движется к сражению за безопасность, надежность, соответствие лучшему стандарту. Достигнув безопасного консенсуса, игроки начинают конкурировать прежде всего за сервисные стандарты.

Главная проблема этого состоит в том, что хотя стандарты и не позволяют предельно персонализировать предлагаемые товары и услуги, эти стандарты сервиса, при желании, оказывается очень легко скопировать. Поэтому рано или поздно, рынок скатывается в последний четвертый этап конкуренции — ценовой. Все это неизменно приводит к тому, что маржа рано или поздно схлопывается, и, как итог, возникает необходимость каким-то образом выбираться из-под ценового давления на рынках, на которых когда-то можно было получать сверхмаржу.
У некоторых предпринимателей, особенно молодых, возникает соблазн бежать с рынков с пониженной маржой, постоянно изыскивая для себя так называемые голубые океаны, осуществляя новые индустриальные прорывы, однако использовать такого рода подход для нормального и кропотливого бизнес-планирования, все равно что исходить в финансовом планировании из ожидания выигрыша в лотерею, причем много раз подряд.

В этой системе возникает противостояние явлению коммодитизации, чего можно достичь либо за счет отгрызания маржи снизу (например, внедрение технологий бережливого производства), либо за счет развития брендинга, либо за счет умения прятать цену.

Изменение потребности рынка

Одна из самых сложных проблем для компаний, продающих в сегменте B2B товары или услуги, связана с тем, что большинство технологических рынков (например, машиностроение, производство металлоконструкций, аппаратуры и т. д.) являются зрелыми и даже старыми. Только зародившись, эти рынки в качестве основы конкуренции имели функциональность. А потому компании-участники этих отраслей могли бесконечно разрабатывать и наращивать все новые и новые функции, пытаясь перещеголять друг друга. В какой-то момент у потребителей возникал так называемый «функциональностный консенсус». То есть, они понимали, какие функции являются для них действительно важными, а какие — лишь вишенкой на торте. Примером невозможности сохранения лидерства на технологических рынках за счет одной лишь функциональности могут являться рынки «черной техники» (ТВ, магнитофоны и так далее). Никакой технологический прорыв на них давно невозможен, а потому компаниям-производителям приходится изощряться в создании и продвижении псевдопреимуществ (например, более глубокий и насыщенный черный цвет телевизионной матрицы).



Исчерпав возможности конкуренции за функционал, отрасли начинают конкурировать за *безопасность* и *надежность* решений. Прежде, чем перейти к развёртыванию продуктовых стратегий, ориентированных на предоставление клиентам безопасности, компаниям следует сократить функционал продукции до наиболее востребованного потребителями. К числу методов, позволяющих произвести оценку востребованности функционала, можно отнести, например, метод QFD и модель Кано.

Модель Кано

Модель Кано — это один из инструментов, применяемых в инжиниринге, который был разработан, чтобы помочь проектировщикам лучше осознать, чего хотят или не хотят потребители. Данный метод применяют и как качественный инструмент исследования (простые ответы: да/нет, нужно/не нужно), и как количественный (к примеру, насколько некоторое свойство необходимо и т. д.).



Quality Function Deployment

Quality Function Deployment, или развертывание функции качества является методом принятия решений, использующимся в разработке товаров или услуг. Матрица QFD устанавливает соответствие между потребностями клиентов (факторами выбора) и характеристиками продукта, позволяет расставить приоритеты в реализации технических характерстик для максимального соответствия факторам выбора.

Какие факторы важны моим клиентам	Вес фактора	Какие технические характеристики у моего продукта? Как они связаны с факторами? 9 - сильная 3 - средняя 1 - слабая				
		ТХ1	ТХ2	ТХ3	ТХ4	ТХ5
Новизна	0.1					
Уникальность	0.1					
Доступность	0.1					
Производительность	0.1					
Безопасность	0.1					
Дизайн	0.1					
Цена	0.1					
Экономия	0.1					
Бренд	0.1					
ИТОГО	1.0	?	?	?	?	?

Несмотря на отличие в методе и областях применения этих инструментов, базовая их логика едина: каждый продукт или услуга «нарезаются» на составляющие, или так называемые функциональные узлы, после чего для каждого функционального узла сопоставляются полезность для потребителя и себестоимость. Очевидно, что функции, одновременно обладающие низкой полезностью и высокой себестоимостью, могут быть из продукта удалены, что как итог позволяет компаниям перейти к следующему критерию конкуренции без потери потребителей, ранее обративших внимание на этот продукт. Важно отметить, что потребители, обращающие внимание на уникальный функционал, чаще всего являются участниками своего рода фан-базы компании-производителя, и готовы покупать у нее практически все. Таких клиентов, руководствуясь концепцией диффузии инноваций, мы можем назвать *«ранним большинством»*. Многие компании оказываются не способны добиться признания для своих продуктов на массовом рынке именно в силу того, что стараются до бесконечности развивать новые и новые технологические функции продукта или услуги, впадая в так называемый фичеризм. На более зрелом рынке потребитель уже признает продукт и нуждается в надежном и безопасном поставщике больше, чем в уникальных продуктовых опциях.

К свойствам, определяющим безопасность решения, можно отнести *стабильность, надежность, долговечность, сохранность данных*. Лучшей стратегией для компаний, находящихся на этой стадии, будет являться так называемая «стратегия кегельбана». Своим названием эта стратегия обязана схеме, которая отражает базисную логику, являющуюся наиболее эффективной на этом этапе развития рынков.



Как мы видим из схемы, компании на таких рынках будут стремиться создать ценный конечный продукт (то есть продукт, за который клиент будет готов платить без оговорок) для одной конкретной индустрии. Получив признание у покупателей из конкретного сегмента, компания, с одной стороны, начнет продавать новый продукт в этой же отрасли, а с другой стороны, старый уже освоенный конечный продукт — в новой отрасли. Далее цикл может повторяться практически бесконечно. Застревание на этом этапе чревато для компании потерей массового рынка. Причем, застревание это легко объяснить: многие компании так хорошо изучают конкретный сегмент потребителей, что буквально

знают на нем всех игроков; лиц, принимающих решения, процессы и нюансы. Примером такого застревания может служить компания RIM, создавшая смартфоны BlackBerry. Компания искренне верила, что телефоны, защищенные лучше, чем Fort Knox, будут востребованы рынком и обеспечат ей процветание на долгие годы. Однако со временем пользователи начинают понимать, что безопасность выше определенного уровня — скорее факультатив, чем реальная необходимость. Тогда на сцену выходит *конкуренция за сервис и удовлетворенность потребителей*. На примере все того же BlackBerry мы видим, как бренд, еще недавно входивший во все рейтинги самых дорогих и успешных, стремительно проиграл свои позиции iPhone и Samsung, сделавшим ставку на экосистему и удобные интерфейсы. Причем, важно обратить внимание, что BlackBerry в конечном счете перешел к стратегии кегельбана, сфокусировавшись на продажах тем клиентам, для кого безопасность связи действительно была ключевым фактором выбора — участникам рынка биржевой торговли, брокерам, сотрудникам управляющих компаний и инвестфондов. Однако такой разворот был сделан слишком поздно, а потому смартфоны BlackBerry так и остались нишевым решением для узкого рынка. В то же время, проблема с сервисной конкуренцией в том, что стандарты обслуживания можно легко (хотя и не всегда дешево) скопировать. А потому *участники рынка пытаются создавать собственные замкнутые экосистемы и «подсаживать» потребителя на продукт*.

Данная стадия развития рынка может быть без преувеличения названа «золотым временем» для компании: Клиенты по сути сами встают в очередь за продуктом, отдел продаж превращается в отдел отгрузок, едва успевающий выставлять счета, инвестиции, совершенные производителями в продукты и услуги в предыдущих периодах, начинают окупаться с высоким коэффициентом ROI. Некоторые компании в такой ситуации начинают верить в то, что эти «золотые времена» никогда не закончатся, утрачивают связь с рынком и реальностью и превращаются, по выражению Ицхака Адизеса, сначала в аристократию, а затем и вовсе в бюрократию.

Такие компании неизменно ждет горькое разочарование: рано или поздно приемлемый уровень сервиса научаются предоставлять все игроки на рынке, после чего рынок коммодитизируется, и конкуренция переходит в разряд ценовой. В такой ситуации компаниям, утратившим свою связь с рынком, остается лишь вспоминать минувшие дни и сетовать на конкурентов и «глупых» клиентов, которые больше не готовы платить компании за ее былое величие.

Явление коммодитизации, то есть, невозможности получать дополнительную ценовую надбавку, можно легко пронаблюдать как в литературе, так и на реальных исторических примерах.

> *Посмотрим на соль. В Средние века соль являлась единственным доступным природным консервантом, а потому была необходима испанцам для совершения долгих морских экспедиций. Цена соли была крайне высока, а Молуккские острова служили основным пунктом транзита для соли и пряностей из Азии в Европу. Вокруг права контроля за этой территорией возникало огромное количество войн между испанским и арабским государствами. Согласитесь, в наше время представить себе войну за соль практически невозможно. Почему это произошло? Количество соли, доступной в свободном обращении на рынке, выросло, а потому предельная полезность соли сократилась.*
>
> *Похожий пример мы можем найти и у классика советской детской литературы Николая Носова. В его произведении «Незнайка на Луне» один из героев — Пончик — приземлился на внутренней лунной поверхности в районе соляного пляжа. Испытывая чувство голода, Пончик отправился в Лунный город, где заказал в ресторане кашу. Попробовав ее, Пончик остался разочарован, ведь каша была пресной. Случайно в кармане Пончик обнаружил горстку соли, которая набилась туда после падения, и посолил принесенное блюдо. Это заметил повар ресторана, и, попробовав свою же кашу, остался приятно удивлен улучшившимися*

вкусовыми свойствами. Выяснилось, что лунные жители о соли ничего не знали и в принципе ее не использовали. А Пончик, быстро смекнув, в чем дело, начал соль продавать. Сначала он носил соль в карманах, потом в мешках, потом, объединившись со своим компаньоном, стал привозить уже крупные партии. Угроза в виде появившегося на рынке нового игрока не оставила равнодушными других участников рынка, и они, разведав с помощью промышленного шпионажа, откуда Пончик берет соль, перевезли на пляж большое количество оборудования, и стали добывать соль в промышленных масштабах и продавать ее в больших объемах. Цена на товар рухнула, крупные игроки на рынке выжили, а Пончик (как и многие компании-первооткрыватели в реальной жизни) разорился и остался не у дел.

Ценовое давление

Устаревание рынков формирует для любого участника крайне неприятную ситуацию, которую мы будем называть ценовым давлением. Можно выделить пять основных рычагов ценового давления на компанию.

1. **Повышение прозрачности производственной цепочки.** Пока никто не знал, где Пончик берет соль, все были готовы радостно ему переплачивать. Как только информация об источниках соли и способе ее добычи стала доступна, началась коммодитизация.

2. **Возможность раздробить продукт на составляющие с понятной ценой.** Когда покупателям становятся известны все компоненты, из которых собирается продукт или услуга, и все участники цепочки создания ценности, у них возникает возможность легко оценить наценку продавца и подвергнуть ее атаке.

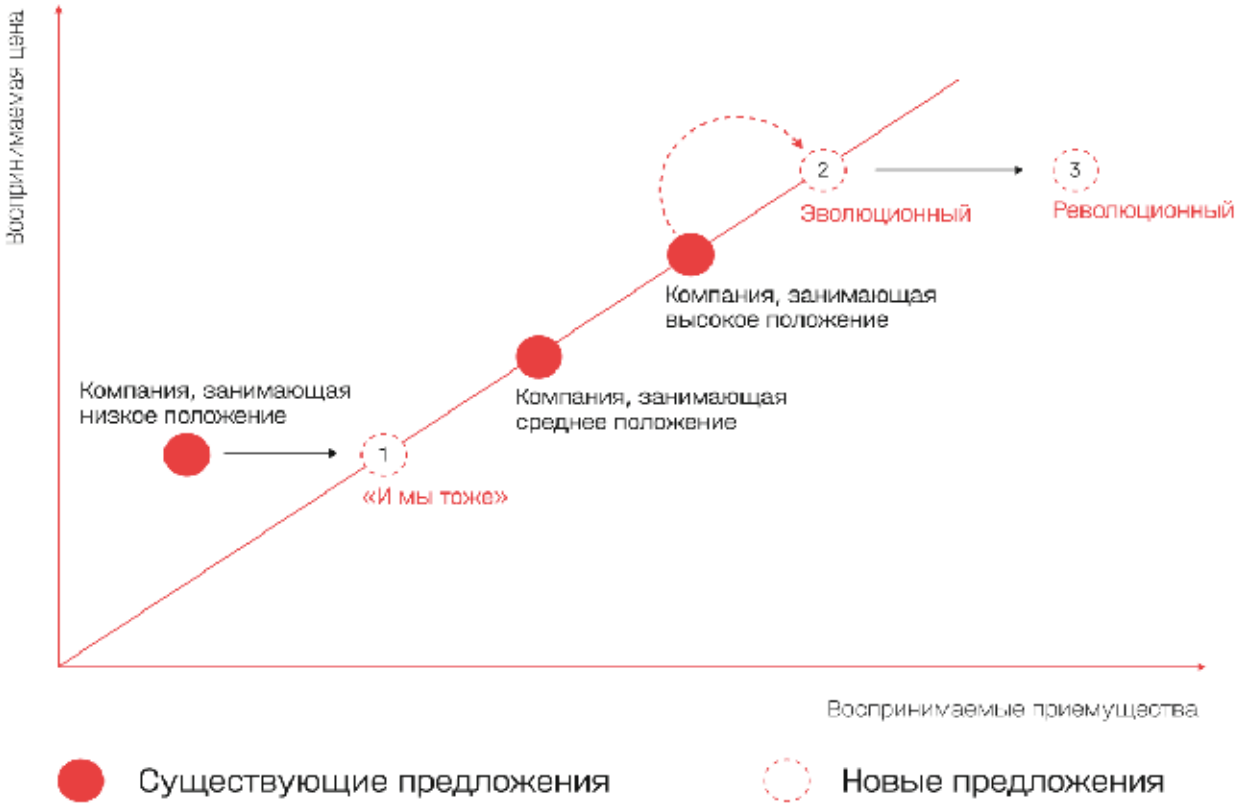
3. **Каталогизируемость продуктов и услуг.** Когда продукты и услуги могут быть легко подвергнуты классификации и каталогизации, покупатели получают возможность легко осуществить так называемую «проценку». То есть, сопоставление стоимости схожих продуктов у разных продавцов. Особую роль в этом рычаге ценового давления играет развитие маркетплейсов и ценовых агрегаторов. Так, например, на рынке автозапчастей любое изделие имеет так называемый вин-номер. Используя этот вин-номер, любой покупатель с помощью агрегаторов типа «EMEX» может за считанные секунды получить данные о том, сколько и у кого стоит тот или иной продукт.

4. **Воспроизводимость.** Еще один замечательный пример коммодитизации мы можем наблюдать в книге советского детского писателя Волкова «Огненный бог Марранов». Антагонист повести Урфин

Джус находит зажигалку и убеждает с ее помощью дикое племя маранов, не ведающее огня, в том, что он умеет высекать огонь из руки. Мараны признают его своим богом и соглашаются ему повиноваться. А сам Урфин тщательно следит за тем, чтобы Марраны не разводили огонь и не передавали его друг другу, чтобы сохранить монополию на ценный ресурс. Когда же наконец мараны получают доступ к другой зажигалке и оказываются способны разводить костры сами, их вера мгновенно испаряется, и они перестают подчиняться вчерашнему монополисту.

5. Пятый рычаг ценового давления стоит немного особняком от предыдущих четырех, поскольку может быть использован не только в процессе коммодитизации, но и агрессивно настроенными конкурентами на молодых рынках с целью быстрого захвата рынка. Это **демпинг**, и о нем мы поговорим чуть ниже.

По сути, о всех этих ситуациях мы видим, что коммодитизация всегда следует за повышением информированности конкурентов и потребителей о свойствах продукта, упрощением, и, как следствие, ростом объемов его производства, а потому *неизменным спутником коммодитизации всегда является стремительное сокращение цены и превращение конкуренции в ценовую*. В то же время, даже на сравнительно молодых рынках у некоторых участников периодически возникает соблазн завоевать бОльшую долю рынка за счет агрессивного демпинга. На многих конференциях участники задают мне один и тот же вопрос: как быть, если конкуренты активно снижают цены? Для лучшего понимания целевого организационного поведения воспользуемся моделью ценностно-стоимостной карты.



Как мы видим из графика выше, ценностно-стоимостная карта (далее — ЦСК) представляет собой декартовы координаты, где по одной оси располагается *цена* типового продукта или услуги, а по другой — его воспринимаемая *ценность*. Для лучшего понимания ЦСК полезно вспомнить формулу успеха на этапе «оценка» из CJM.

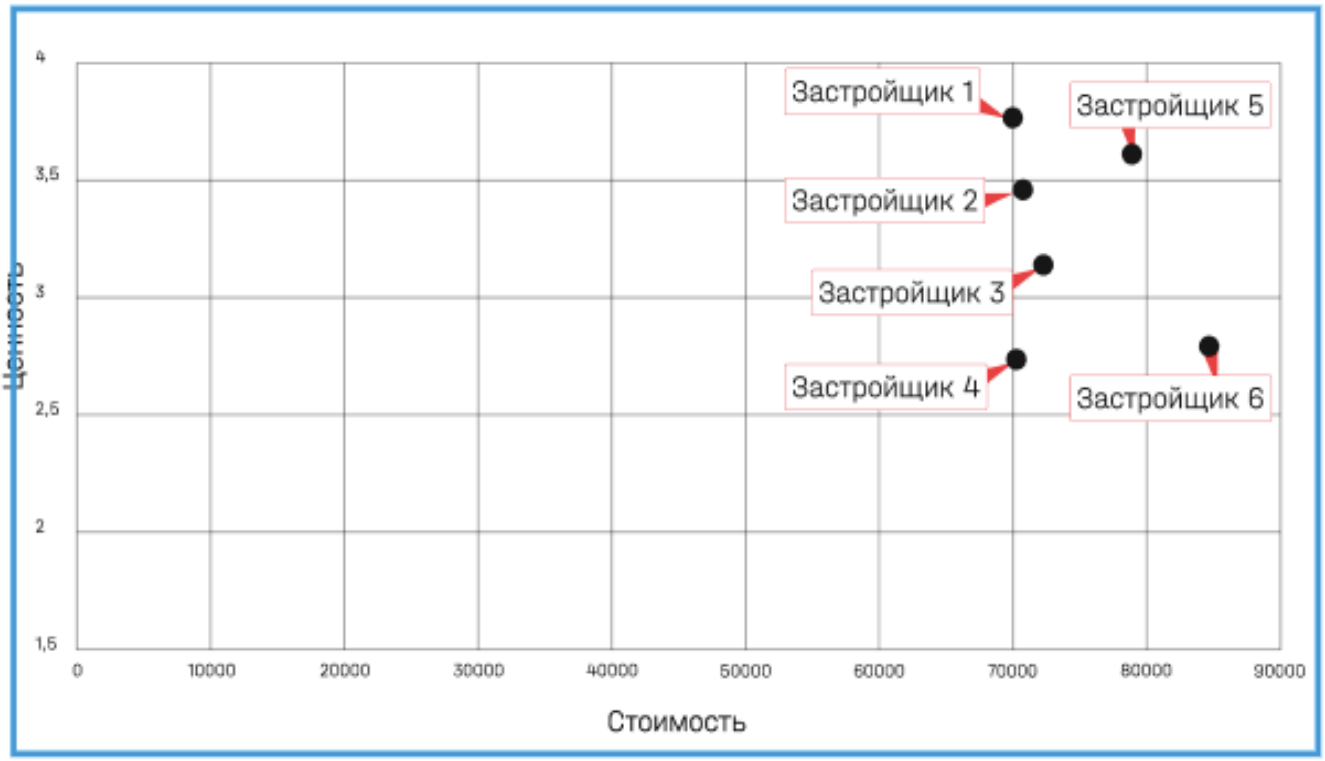
О том, что качество является воспринимаемой, а не реальной категорией, мы подробнее расскажем в следующих книгах, а пока лишь остановимся на том, что среднестатистический потребитель очень слабо разбирается в качестве какого бы то ни было товара или услуги, делая поправку на бренд. Тогда *воспринимаемое качество = важные для клиента свойства продукта × бренд*. Сущность воспринимаемой цены более сложна и хорошо рассмотрена, например, Германом Симоном. Если кратко, даже такой объективный параметр, как цена, является воспринимаемым.

Допустим, клиент на полке магазина видит два вида сливочного масла. Одно стоит 100 рублей, а другое — 110 рублей. Кажется, что первое масло дешевле, поскольку упаковка у них визуально одинаковая по размерам, однако при более пристальном рассмотрении оказывается, что у второго масла вес 500 грамм, а у первого — 400. Очевидно, что первый продукт намного дороже, хотя цена кажется потребителю меньшей.

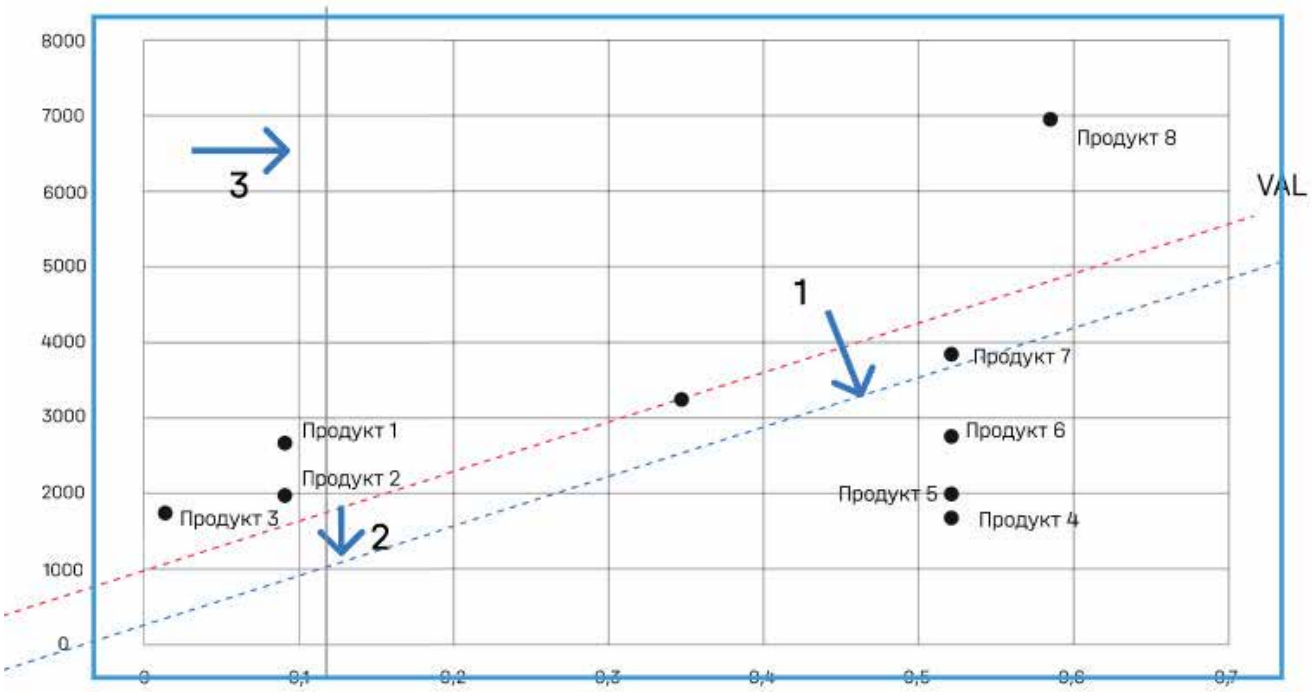
Таким образом, мы можем записать критически важное для этапа оценки полное уравнение оценки продукта:

СТОИМОСТЬ ДЛЯ КЛИЕНТА = ВОСПРИНИМАЕМАЯ ЦЕНА/ ВОСПРИНИМАЕМАЯ ВАЖНОСТЬ СВОЙСТВ ПРОДУКТА × БРЕНД

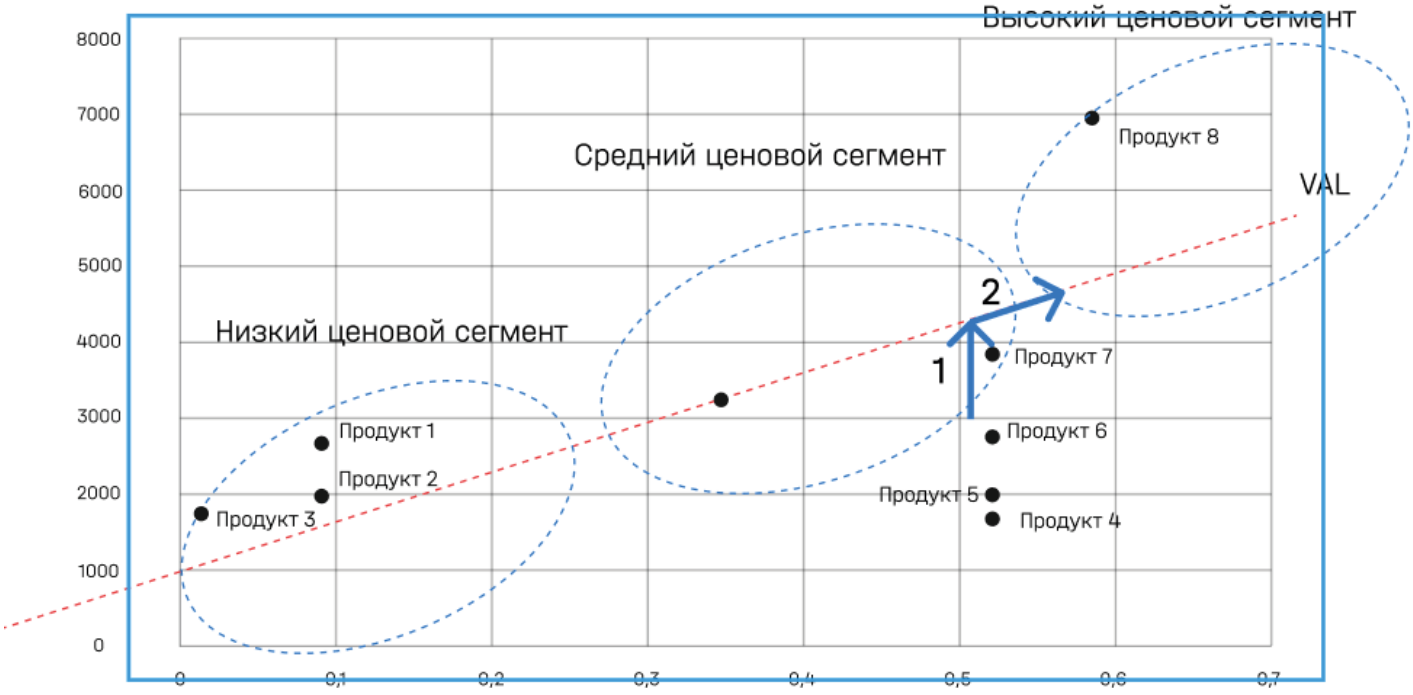
Очевидно, что демпинг является в этой связи попыткой минимизировать в данной формуле делимое и, следовательно, повысить вероятность выбора клиентом продуктов и услуг компании, применяющей демпинг. С точки зрения ЦСК, ситуация будет выглядеть немного по-разному для зрелых и незрелых рынков.



Чем более зрелым является рынок, тем выше вероятность того, что все его участники выстроятся на ЦСК в своеобразную биссектрису и на этом рынке для более ценного продукта будет назначена более высокая цена, а для менее ценного — менее высокая. В то же время, верно и обратное: на молодых рынках участники будут располагаться максимально хаотично. Несмотря на эту разницу, базисная логика останется плюс-минус той же: некая компания, активно применяющая демпинг, начнет двигаться по ЦСК справа налево, приманивая к себе клиентские базы других участников. Разница будет состоять лишь в том, что на незрелых рынках значения воспринимаемой ценности будут крайне субъективны, и, следовательно, предсказать, клиенты каких конкурентов начнут переток в пользу демпингующей компании, довольно сложно, поскольку незрелый рынок «пронизан» крайне непредсказуемыми «кривыми безразличия»; на зрелом же рынке переток клиентов предсказать довольно легко: предложение демпингующей компании окажется либо паритетным по качеству, но заведомо более низким по цене, чем у ряда компаний, либо паритетным по цене, но гораздо более высоким по качеству. Более того, обязательно найдутся и такие клиенты, которые привыкли покупать продукты из данной категории дешевле даже с учетом демпинга, но незначительная разница в цене и значительная в качестве заставит их сменить поставщика; и как несложно догадаться, найдутся те, кто привык покупать заметно более качественную продукцию, но их сумеет привлечь огромная ценовая разница. В попытке удержать доли рынка остальные участники, располагающиеся на ЦСК близко к демпингующей компании, тоже начнут снижать цены. В итоге демпинг, словно по цепной реакции, распространится по всему рынку (возможно, не затронув лишь явных лидеров рынка и заведомых аутсайдеров).



Кто выиграет в такой ситуации? Ответ очевиден: потребитель, ведь он начнет получать привычный набор товаров и услуг по сниженной цене. *Что в таком случае стоит предпринять нашей компании?* Как мы увидим ниже, ввязываться в ценовую войну имеет смысл только тогда, когда компания уверена в своей способности эффективно использовать эффект от масштаба. Поэтому лидер рынка по издержкам будет скорее склонен поддержать демпинг и за счет широких финансовых возможностей и практик операционного совершенства попробовать «пересидеть» самых слабых конкурентов и забрать их доли рынка себе. Для компании же, лидером рынка не являющейся, наилучшей стратегией в такой ситуации будет не движение вслед за рынком справа налево, а движение снизу вверх. То есть, инвестиции в повышение ценности производимой продукции. Такой маневр переместит компанию в крайне удобное положение, при котором после восстановления рынка компания или получит возможность предлагать высокую ценность при сравнительно низких ценах, отвоевывая у вчерашних лидеров часть потребителей, не чувствительных к бренду (стратегия Xiaomi); или сможет обоснованно поднять цены и переместиться из игроков второго эшелона в игроки первого (стратегия Samsung).



Пять стратегий выхода из-под Ценового Давления

А теперь давайте вернемся в ситуацию, когда рынок достигает стадии ценовой конкуренции. В такой ситуации у любого игрока есть шесть стратегий, чтобы избежать негативных последствий коммодитизации.

1. Продажи по модели «ценный конечный продукт + 1».

Некоторые компании так сильно верят в инновации, что оказываются не готовы к тому, чтобы эффективно зарабатывать деньги на рынке, перешедшем в состояние ценовой войны. Они стремятся как можно быстрее сбежать с этого рынка, своевременно переключившись на новые продукты — бестселлеры. К сожалению, такая стратегия не может считаться работоспособной: сколь бы ни была развита в компании функция маркетинговых исследований и R&D, предположение, что компания каждый раз на горизонте десятилетий сможет выискивать идеальные продукты, сродни намерению, по меткому выражению Джеффри Мура, строить

финансовую стратегию на основании ожиданий от выигрыша в лотерею, причем, несколько раз подряд. Мы видим, что даже на тех рынках, где стратегия бестселлера является ключевой (например, на рынке ОТС — безрецептурных лекарственных препаратов), компании, обладающие сверхсильной научной базой, все равно выжимают из своих портфелей максимум. Основной причиной стремительного бегства компаний с коммодитизировавшихся рынков является не их неумение работать с новыми классами покупателей и эксплуатантов. Дело в том, что на молодых рынках компании чаще всего использовали или свою сеть контактов (фан-базу или особые, часто внерыночные и даже коррупционные схемы); на рынках средневозрастных им чаще всего приходилось взаимодействовать с так называемыми экономическими или техническими покупателями. Если первых в большей степени волновала экономическая отдача от покупки продукта или услуги, а вторых — безопасность и надежность развертывания (вспомните знаменитую рекламу IBM «Еще никто не был уволен за то, что купил IBM»), то на зрелых рынках, где конкуренция становится ценовой, дело приходится иметь уже с конечными эксплуатантами.

Рассмотрим пример компании, продающей внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) или станки. На самых ранних стадиях, когда эти рынки только-только появились, продажи шли в основном через ранних последователей, стремящихся быстрее всех на рынке внедрить в свою работу новое оборудование или ПО. Затем при выходе на массовый рынок таким компаниям пришлось продавать непосредственно владельцам бизнеса, которые рассчитывали получить экономический просчет целесообразности внедрения. По мере принятия продуктов и услуг рынком, решения о покупке станков или софта стали принимать технические покупатели, например, руководители отделов продаж или руководители производств. В отличие от владельцев компаний, они уже были осведомлены об основных технических характеристиках предлагаемых решений, а потому нуждались не столько в необычных свойствах продуктов и услуг, сколько в скорости и соответствии лучшим

стандартам. В свою очередь, на зрелых рынках, когда продукты стали досконально известны и понятны, а их стоимость — максимально прозрачна, решения начали принимать конечные эксплуатанты. Например, менеджеры по продажам или рядовые сотрудники производства: токари, фрезеровщики и т. п. Работа с ними критически отличается с точки зрения модели продаж, но самое главное отличие состоит в том, что их факторы выбора касаются крайне узкоспециализированных и подчас совсем незаметных другим покупателям продуктовых нюансов. Так, например, менеджер отдела продаж может выбрать CRM на основании более удобного интерфейса. А токарь — станок на основании гибридных модулей управления для удобной передачи своих навыков молодому поколению сотрудников. Обратите внимание: *такие* факторы выбора на более ранних стадиях развития рынка просто не интересны ни экономическому, ни техническому покупателю. Следовательно, компаниям, привыкшим реализовывать продукцию именно этим классам потребителей, и традиционно инвестировавшим в лидерство по продукту или наиболее эффективные процессы развертывания или монтажа, приходится как будто бы снова возвращаться в «детство», заново наращивая такую дисциплину, как «близость к потребителю». *Именно такой подход, когда продавец слегка модифицирует свои решения под нужды конечного эксплуатанта, мы будем называть «ценный конечный продукт +1».* В этой связи не случаен возросший интерес компаний-производителей к построению карт путешествия потребителей, поскольку именно с их помощью они могут «приблизиться» к клиентам, использующим их продукт повседневно, и понять, какие барьеры и стимулы для использования возникают у них в процессе эксплуатации. Одной из главных стратегий ведения конкурентной борьбы в таких условиях становится стратегия изъятия у других стратегических групп их не стержневых, но важных для конкретных групп потребителей преимуществ. Для того, чтобы понять смысл этой стратегии, введем в лексикон два термина.

— Термин **JTBD**, или работа, которая должна быть сделана. В случае с B2B JTBD представляет собой проблему, решение которой ищет для себя потребитель. Важно отметить, что отдельной задачей в реалиях B2B-продаж является задача «продажи проблемы» покупателю. Дело в том, что если представить себе некую организацию, ставящую перед собой цель роста прибыли, то становится очевидно, что инструменты, которые компания выберет для достижения цели, будут напрямую зависеть от того, как компания идентифицирует для себя проблемы, не дающие на текущем этапе этой цели достичь. Внутри компаний, где — в отличие от розничного клиента — на принятие решений о покупке чаще всего оказывают влияние несколько лиц, может вообще не быть единой трактовки того, что необходимо улучшить, чтобы достичь заветной цели. К примеру, HR-директор может считать, что главная задача — повысить навыки сотрудников, а возможное решение видеть в проведении тренингов. Руководитель производственного отдела может идентифицировать в качестве сдерживающего фактора низкий уровень автоматизации производственной линии и настаивать, как следствие, на инвестициях в оборудование. А руководитель отдела маркетинга может уверять, что цель недостижима без новой продуктовой линейки, а потому запрашивать бюджеты на проведение маркетинговых исследований. Значит, прежде чем компания-продавец начнет предлагать свои решения, ей необходимо сформировать внутри компании-покупателя единое понимание о характере проблемы, с которой эта компания столкнется. Так реализуется знаменитый принцип B2B-продаж: *«Пока не продана проблема, бесполезно продавать решение»*. В такой ситуации мы будем называть компанию, имеющую конкретную цель и находящуюся в конкретных условиях, а также выбирающую из конкретного пула альтернативных поставщиков, компанией, имеющей определенный JTBD.

— **Стратегическая группа**. Стратегической группой мы будем называть все классы решений, которые совершенно не похожи на наше, но в теории способны решить для клиента аналогичную проблему. Так, например, в описанном выше кейсе для компании, продающей решения, автоматизирующие производство, тренинговые компании и агентства, исследующие рынок, могут быть классифицированы как представители других стратегических групп.

Теперь рассмотрим на практике, как возможно отнять у стратегических групп их преимущества. В Южной Корее существует сегмент отелей, ориентированных на бизнес-туристов. Чаще всего это руководители компаний или отделов, приехавшие в командировку. В силу плотного графика встреч такие постояльцы обычно не нуждаются в большом наборе дополнительных отельных сервисов — таких как фитнес-зал, сауна, массажные кабинеты или салоны красоты. Руководствуясь этой логикой, группа инвесторов запустила в Сеуле проект сети отелей, рассчитанных исключительно на деловых туристов. С одной стороны, в таких отелях было все необходимое для успешной деловой поездки: кабинеты для встреч, оргтехника, быстрый Интернет; с другой стороны, поскольку в этих отелях не было никаких дополнительных сервисов, упомянутых выше, цена оказывалась крайне привлекательной и на первый взгляд соответствующей потребностям рациональных покупателей. Практика, как водится, сильно отличалась от теории: даже представители не самых богатых компаний, приезжая в командировку, продолжали останавливаться в премиальных гостиницах. Тогда инвесторы решили глубже исследовать рынок и обнаружили, что ключевой задачей бизнес-туриста, а значит и ключевым фактором его выбора в условиях плотного графика являлся здоровый и комфортный сон, а люксовые 5-звездочные отели ассоциировались у них с дорогими и качественными матрасами, ортопедическими подушками и возможностью выспаться в короткий срок. Что же предприняла сеть бизнес-отелей? Верно! Она инвестировала в закупку наиболее передовых матрасов и подушек, начала позиционироваться как «5-звездочный сон по цене

3-звездочного отеля» и переманила у 5-звездочных отелей (т. е. другой стратегической группы) нецелевых для них, но крайне целевых для себя клиентов. **Можно заключить, что для каждого зрелого рынка обязательно найдется класс клиентов, который будет иметь слишком специфические потребности, удовлетворение которых они будут связывать с другими стратегическими группами. За счет исследований, факторы, влияющие на возникновение таких ассоциаций, можно будет идентифицировать и скопировать, переключив внимание клиентов на наше товарное предложение.**

Максимально схожую ситуацию мы можем наблюдать и у тех B2B-продавцов, которые исторически продавали *только крупным клиентам*. Если компании успешно заняли одну из лидирующих позиций в сегменте Enterprise, то они уже наверняка получили от своих самых крупных заказчиков всю возможную маржу. *В такой ситуации ключевым источником дальнейшего роста становится переориентация каналов дистрибуции на средний и малый бизнес.* Проблема здесь состоит в том, что такие продавцы исторически были склонны отдавать сбыт клиентам среднего и малого бизнеса на аутсорс дилерам и дистрибьюторам.

Такое положение вещей в условиях спрямления кривой валовой маржи от продаж крупным клиентам создает ряд проблем:

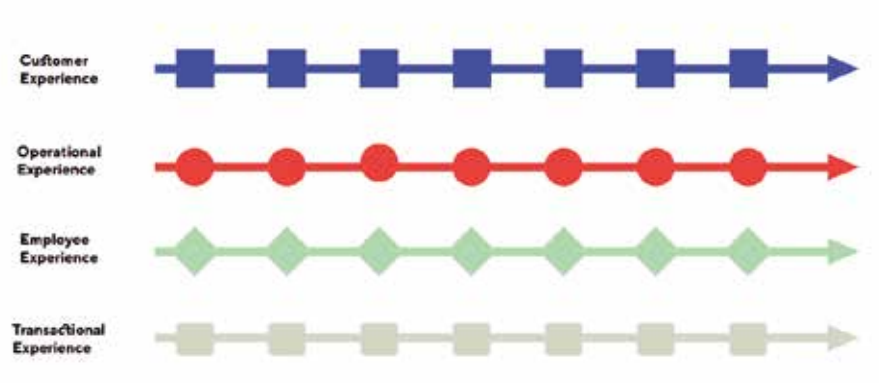
а) За годы работы с такими продавцами дилеры и дистрибьюторы уже развили навыки массового обслуживания небольших клиентов. Более того, они имеют к ним доступ, владеют их контактными данными, хорошо знакомы с сотрудниками этих компаний и совсем не стремятся делиться этими сведениями со своими поставщиками. По сути, охрана таких данных вкупе с поиском дистрибьюторами контрактных производств для запуска собственных торговых марок становится основой для их выживания в мире, где тенденция на устранение промежуточных звеньев сбыта будет только нарастать. Угроза такой вертикальной интеграции со стороны дистрибьюторов вынуждает

крупных B2B-продавцов работать над защитой своей зоны извлечения прибыли. К числу способов такой защиты можно отнести установление монопольного или околомонопольного контроля за источниками сырья (что, в свою очередь, требует от производителей вертикальной интеграции, но в обратном направлении — в сторону поглощения или заключения альянсов с добывающими компаниями), развития программ лицензирования и инвестиций в установление единых отраслевых стандартов, а также (особенно в случаях, когда контроль за источниками сырья уже установлен) развития собственных каналов прямых продаж, включая интернет-магазины и отраслевые маркетплейсы.

> *Кейс. Один из наших клиентов — производитель сложных инженерных решений для оборудования объектов культурно-массового досуга (театров, кинотеатров, киноконцертных залов) — столкнулся с сокращением маржи в дилерском канале. Для него агентством Paper Planes была разработана специальная программа защиты партнеров. Суть программы сводилась к тому, что когда дилер нашего клиента обнаруживал открывшийся тендер на поставку оборудования, он мог зайти в специально созданный личный кабинет на сайте клиента, заполнить анкету, в которой предлагалось оставить подробные сведения о потенциальном заказчике и получить в обмен уникальную скидку на оборудование. С одной стороны, это позволяло дилеру выйти на тендер с более низкими ценами и с высокой вероятностью одержать победу в сравнении в другими дилерами. С другой стороны, такая система позволила нашему клиенту постепенно получить доступ ко всем заказчикам на рынке и начать продавать им напрямую. Эта и другие тактики, позволяющие получать доступ к конечному потребителю, могут быть отнесены к вариантам реализации стратегии контроля цепочек товародвижения.*

б) Поскольку процессы продаж незначительному количеству крупных клиентов крайне отличаются от процессов продаж большому количеству мелких и средних клиентов, продавцы оказываются вынуждены развивать собственные массовые каналы продаж и постпродажного обслуживания. Создание совершенно новой бизнес-модели может потребовать от продавца колоссальных инвестиций. А потому такие продавцы будут стремиться к максимальной автоматизации взаимодействия с клиентами как в части сбыта (что покрывается уже упомянутыми выше инициативами в области развития каналов прямых продаж), так и в части сервиса и сбора обратной связи. На таких масштабах активной клиентской базы обойтись анкетами и опросами уже не удастся. А потому такие B2B-продавцы все чаще смотрят в сторону оптимизации каждой точки контакта с массовым клиентом и систематизации всех показателей в так называемые модели клиентского сервиса, или CXM.

Сервисная модель



Customer Experience (CX) — клиентский опыт, который можно проследить в каждой из точек контакта и связать с теми или иными процессами работы компании. Особенно важно учитывать «Moments of truth» — те моменты взаимодействия с клиентами, которые имеют ключевое значение в плане влияния на итоговый результат работы с потребителем. Учет Customer Experience важен, так как *именно клиенты приносят деньги*, и для того, чтобы максимально соответствовать их запросам, нужно понимать, как стоит трансформировать организацию

под конкретные задачи взаимодействия с потребителями.

Следует установить четкие причинно-следственные связи между основными финансовыми показателями организации (к которым относятся количество клиентов в активной клиентской базе, LTV этих клиентов, утилизация капитальных издержек и себестоимость во всех ее проявлениях) и индикаторами клиентской удовлетворённости, а затем переложить эти связи на бизнес-процессы компании.

Бизнес-процессы могут как совпадать с конкретными точками контакта CJM, так и не совпадать, либо вбирая в себя несколько точек контакта одновременно, либо напротив, быть лишь одной из составляющих, влияющих на ту или иную точку контакта. **Этот компонент сервисной модели называется Operational Experience (OX).**

Кроме того, существует еще несколько особенностей, которые могут коренным образом повлиять на создание сервисной модели:

а) каждый Moment of Truth в Customer Journey Map содержит в себе еще более дробные клиентские индикаторы и процессные показатели;

б) часть этих показателей может находиться на стыке 2 указанных групп (например, к ним относится так называемый «грейд» клиента, благодаря которому компания определяет, как ей стоит коммуницировать с тем или иным клиентом в каждой точке контакта, а также то, как стоит под него подстроить свои операционные процессы)

в) зачастую данные индикаторы будут связаны с конкретными параметрами из финансовой модели организации (например, с тем же LTV)

г) клиентские показатели могут создавать *свои* процессные показатели (например, время, которое тратится на исполнение клиентского заказа того или иного уровня сложности).

Процессные показатели, полученные в результате декомпозиции клиентских показателей, являются не до конца полными, так как «под ними» располагаются данные о компетенциях сотрудников.

Компетенция не всегда завязана на конкретном исполнителе: она может быть организационной или кросс-функциональной. Компетенции должны быть выстроены так, чтобы они могли наилучшим образом реализовывать бизнес-процессы и поддерживать операционную модель, Operational Experience. Для этого организации необходимо правильно выстроить систему управления **Employee Experience (EX)**, логикой взаимодействия с целевыми сотрудниками с момента, когда они только задумываются над приходом в компанию, до момента, когда они фирму покидают. И при управлении EX стоит помнить, что все показатели операционной деятельности могут быть переложены на показатели Employee Experience (например, процент брака можно связать с конкретными компетенциями людей, отвечающих за контроль качества). *Так осуществляется преемственность между CX, OX и EX.*

В условиях цифровизации недостаточно иметь достаточное количество сотрудников с правильными компетенциями — им необходимы системы поддержки, создаваемые с помощью IT-инструментов. Значит, *некоторые показатели Employee Experience можно декомпозировать до показателей IT-стека* (например, количество инструментов, связанных с контролем брака).

Финансовые показатели верхнего уровня представляют собой **Transactional Experience**, или **TX**, которые также связаны со всеми вышеуказанными элементами.

В итоге мы получаем довольно понятную связку Transactional Experience, Customer Experience, Operational Experience, Employee Experience и IT (в которой продвинутый читатель без труда угадает реверанс в сторону ССП), в рамках которой мы и можем осуществлять свою работу с клиентским опытом. Все эти части на разных уровнях учитывают одни и те же параметры, вычленяют эти параметры из разных массивов данных и интегрируют их в единую многослойную систему, которая помогает понимать причинно-следственные связи между событиями в разных отделах и службах компании, а также предиктивно смотреть на то, где в ближайшем будущем могут возникнуть проблемы. Так выглядит сервисная модель.

Одна из главных проблем, с которой мы сталкиваемся в ходе развития системы управления клиентским опытом, заключается в следующем: *фактически многие компании в отношении оценки клиентского опыта используют довольно линейную и избыточно однородную систему метрик и показателей.* Так, можно выделить часто используемые «гуманитарные метрики», по сути, верхнеуровневые: NPS, CSI, OTIF и так далее.

Такой подход, хотя и является верным, слабо помогает с точки зрения разработки реальных проектов улучшений. Эти верхнеуровневые показатели, к сожалению, не проливают свет на очень важный вопрос: *почему они, в конечном счете, получаются именно такими?* Даже если мы, например, измеряем NPS в каждой точке контакта, то зачастую сталкиваемся с тем, что один клиент оценивает, исходя из какой-то своей шкалы, а другой клиент оценивает исходя из своей, совсем другой шкалы. В итоге попытка сопоставить эти данные и свести их в какую-то единую целостную систему терпит фиаско.

Поэтому очень часто нам приходится решать задачи, связанные с выравниванием системы индивидуальных шкал и оценок, полученных от клиентов, и их тщательным измерением.

Как происходит построение системы сбора данных о клиентском опыте и управление им?

Чтобы понять, как меняется подход к данному вопросу в B2B, нужно рассмотреть причины, по которым компании переходят к работе с клиентским опытом. Основная причина такова: все возможности получения маржинальности, которые были в сегменте крупных клиентов, подходят к концу, и в связи с этим приходится обращать серьезное внимание на рынок. Маржа становится «плоской» с точки зрения поведения графика.

Поэтому взгляд компаний падает на рынок SMB (small-medium business), который исторически обслуживался широким пулом дилеров, субдилеров и подобных компаний.

Очевидно, что работа с SMB для крупных компаний B2B-сегмента с точки зрения процессных подходов во многом похожа на работу с классическим розничным сегментом: она включает в себя массовые каналы обслуживания, применение так называемой «теории очередей», умение обрабатывать очень большие объемы информации и так далее.

Очевидно, что сугубо мускульной силой, то есть силой и компетенциями даже хороших аккаунт-менеджеров, сотрудников сбытового отдела или сотрудников клиентского сервиса, обработать огромное количество запросов нереально, а потому *требуются новые автоматизированные решения*, чтобы грамотно реализовать эти задачи.

Один наш Клиент поставил перед собой очень интересную задачу трансформации всей компании с точки зрения клиентоцентричной модели. Для того, чтобы лучше изучать и понимать клиентский опыт, компания выделила целое дополнительное подразделение внутри отдела маркетинга — отдел клиентского опыта. Коллеги уже успели к тому моменту запустить систему регулярного анкетирования для измерения удовлетворенности и стали проводить анализ этих данных (ниже мы еще рассмотрим, почему подход, завязанный только на анкетировании, зачастую оказывается однобоким, и как его можно усовершенствовать).

Данные элементы создали базу для внедрения автоматизированных решений.

Для сбора обратной связи в разных точках контакта была создана система разнообразных метрик. Это позволило учитывать важный нюанс: у разных групп клиентов могут быть разные требования к качеству продукта с точки зрения системы клиентского опыта. Эти факторы жизненно необходимо правильным образом интерпретировать и учитывать при внедрении автоматизации.

Чтобы обеспечивать приемлемый уровень сервиса, каждая компания должна создать своего рода экосистему из цифровых активов. А для того, чтобы правильно сгенерировать эти активы и правильно определить их функционал, важно проработать сценарий взаимодействия

пользователя с этими цифровыми активами и собирать обратную связь. Причем не только собирать, но и по итогам ее анализа инициировать проекты, которые бы действительно ощутимо влияли на изменение клиентских метрик.

Вопрос о том, является ли клиентский опыт не просто очередной интересной «игрушкой», а реальным фактором, влияющим на долговечность клиентов, в B2B *особенно важен*, и на примере наших клиентов мы решили найти на него ответ. Мы решили посмотреть, как влияют такие индексы, как NPS или CSI, на экономические параметры компании (в первую очередь на валовую маржу). Здесь нас ожидало очень приятное открытие. Мы увидели, что вторым по важности фактором, влияющим на валовую маржу, которую мы получаем от контрагента, (первый — операции, связанные с ценообразованием) является учет особых требований со стороны конкретных индустрий. У компаний, которые обслуживают сразу несколько отраслевых горизонталей и вертикалей, в списке факторов, влияющих на валовую маржу, оказалась как раз клиентская удовлетворенность, что вполне логично. Если говорить языком математики, то коэффициент регрессии (то есть связи между маржой и клиентской удовлетворенностью) находится в районе 0.7. Это значительный объем статистической связи, который позволил нам сформулировать очень важный тезис: клиентская удовлетворенность оказывает значительное влияние на экономические показатели компании.

При этом необходимо понимать, что для того, чтобы управлять клиентским сервисом, необходима полноценная, взаимосвязанная система.

Система управления клиентским опытом

Система управления клиентским опытом включает в себя шесть элементов.

1. Отдельную структуру, которая фокусируется на вопросах управления клиентским опытом. У многих компаний часто возникает вопрос: *а не может ли клиентским опытом заниматься уже существующая внутри организации структура?* Практика показывает, что совершенно точно необходима инициативная группа лидеров трансформации, которая способна разработать и внедрить по всей организации систему подходов, связанных с управлением клиентским опытом.
   Почему так важно иметь такую структуру? Дело в том, что на клиентский опыт зачастую оказывают влияние даже те подразделения, которые прямого взаимодействия с клиентами не имеют вообще, или имеют, но в очень ограниченном формате. Вопросы взаимодействия, например, с бухгалтерией, с закупками, с другими сервисными службами могут оказываться не менее, а подчас даже более значимыми, чем процесс взаимодействия с фронтлайном. Отсюда возникает необходимость в наличии независимого «арбитра», который способен исследовать все кросс-функциональные процессы организации, разработать определенные политики для трансформация этих кросс-функциональных процессов и внести туда определенные коррективы.

2. Система сбора обратной связи. Причем это *не обязательно должно быть анкетирование*: это могут быть и регулярные встречи, и большие координационные советы (особенно если речь идет о крупнейших клиентах), и автоматизированное общение, и другие способы. Но, так или иначе, для развития полноценной системы управления в компании должна быть собрана правильная система получения обратной связи. Она состоит из трёх частей:
   — Правильные анкеты и правильные вопросы, которые мы должны задавать.

— Корректная периодичность. Причем здесь имеется в виду не только и не столько календарный аспект (условно, 15 числа каждого месяца собираете обратную связь), сколько аспект, связанный с триггерными событиями: мы должны научиться отслеживать, что происходит на стороне клиента, и научиться, в связи с этим, предлагать клиенту какие-то более специфичные опросы.

— Полная структура респондентов, с которых мы собираем фидбэк. Зачастую обратная связь собирается не со всех классов контактных лиц, и в итоге может оказаться однобокой. Классический пример: наша продукция, какой бы она не была и как бы она не использовалась, в итоге становится достоянием трех основных видов бенефициаров:

— экономических покупателей, для кого использование нашей продукции — это возможность выйти на новые рынки и создать новые продукты, то есть усовершенствовать цепочку создания ценности;

— технических покупателей, которым, по сути, необходимо приобрести товар, обладающий определенными физико-химическими свойствами;

— конечных эксплуатантов, которые, работают с нашими материалами, продуктами и сервисами.

Если мы не собираем обратную связь от всех этих классов респондентов, то мы в обязательном порядке *столкнемся с непрактикоориентированной обратной связью*.

3. Автоматизация реакции на обратную связь. Дело в том, что любому клиенту очень важно не только дать обратную связь, не только спустя какое-то время увидеть, что его обратная связь была услышана и что-то стало лучше. Ему важно очень быстро получать информацию о том, что обратная связь принята в обработку. Опять же, пока мы работаем

только с Enterprise-сегментом и только с крупными клиентами, мы можем позволить себе закрывать эту задачу сугубо человеческой силой, но *когда мы сталкиваемся с огромными объемами контрагентов, то мы вынуждены подключать широкие возможности для автоматизации*.

4. Набор метрик, которые позволяют нам связать удовлетворенность клиентов с тем, что происходит у нас в организации. Необходимо понимать, что когда клиент удовлетворен или не удовлетворен взаимодействием с компанией, он на самом деле имеет в виду очень разные вещи. Во-первых, он может быть удовлетворен в одной части взаимодействия и не удовлетворён в другой. Во-вторых, за каждым элементом/стадией взаимодействия совершенно точно скрывается какая-то операция. Поэтому мы исходим из следующего тезиса: то, как клиент платит, с какой регулярностью он это делает, насколько маржинальную продукцию он закупает, какую долю в его кошельке составляет продукция компании — все это во многом зависит еще и от операционного опыта взаимодействия с компанией, который он получает.

Таким образом, возникает слоеный пирог из данных, где на верхнем уровне находится *клиентская удовлетворенность*; ниже находится то, *как клиент в связи с этим ведет себя* (мы называем это Transactional Experience); ниже располагается так называемый *операционный опыт* (Operational Experience), то есть бизнес-процессы, позволяющие клиенту быть удовлетворенным или неудовлетворенным; и еще ниже располагается очень важный класс данных — Employee Experience, то есть *опыт взаимодействия* на уровне каждого конкретного сотрудника (насколько, например, сотрудники компании не удовлетворены работой, как они себя в связи с этим ведут, обладают ли они целевыми компетенциями, которые позволяют им грамотно исполнять процесс). Возможно, если вы хорошо знакомы с системами и концепциями управления, вы увидели в этом слоеном пироге из данных своего

рода ССП — систему сбалансированных показателей. По сути, это она и есть, но только под клиентским углом.

5. Наличие централизованного ресурса, который поддерживает механизм сбора и обработки обратной связи. Должно существовать некое IT- решение, куда все данные, которые мы собираем (как через автоматизированные каналы сбора, так и через ручные человеческие каналы), должны стекаться, и мы должны их обрабатывать и оценивать.

6. Бизнес-процессы, которые позволяют нам собирать от наших клиентов особые требования. Например, требования к назначению товара: зачастую продукт может быть слишком специфичным (иметь своеобразные особенности поставки, особые химические свойства и т. д.)

Если все эти шесть элементов удастся учесть, то в результате можно получить отдельную структуру, которая выступит независимым «арбитром» и скорректирует процессы.

А теперь давайте посмотрим на то, как это работает в динамике. Дело в том, что любой клиент проходит через определенные этапы взаимодействия. В основе этих этапов лежит модель так называемого Customer Journey. Базисно выделим четыре этапа:

— Стадия охвата: клиент получает некую осведомленность о нашей продукции и возможностях, которые у него возникают.

— Стадия оценки и сделки: клиенту поступает наше предложение.

— Стадия использования нашей продукции и получения от этого определенного опыта.

— Стадия постпродажного опыта, в рамках которой клиент проходит в раздумьях от одной транзакции до другой.

Мы выработали модель, где связали базовые процессы, в ходе которых клиент соприкасается с нами, и указанные стадии. *Именно в этих точках особенно важно измерять клиентский опыт.* Так, на этапе осведомленности для этого чаще всего используются классические маркетинговые точки контакта (пиар, коммуникация цифровых каналов), а уже начиная с этапа оценки и до постпродажного опыта — процессные точки контакта (то, как устроено ценообразование; то, как организован процесс планирования поставок; то, каким образом сформирована спецификация; то, каким образом сформирован наш подневный заказ-наряд и т. д.)

При этом необходимо понимать, что для каждого класса процессов на стороне контрагента применимы уже упомянутые ранее три группы лиц, принимающих решения или влияющих на принятие решения.

а) Экономические покупатели, то есть менеджмент на стороне клиента (как правило, топ-менеджмент), для которого совершенно точно ключевыми критериями являются экономические показатели. Для того, чтобы добиться удовлетворенности в каждой точке контакта со стороны экономических покупателей, необходимо помогать им приобрести, проще говоря, «деньги за деньги». То есть показать то, как вложенные ими инвестиции будут эффективно преобразованы в новые источники прибыли.

б) Технические покупатели (сотрудники отдела контроля качества, сотрудники лаборатории, технические специалисты). Для них важнее всего, конечно, соответствие техническим требованиям, соблюдение спецификаций и стандартов. В некоторых компаниях эти люди могут быть напрямую включены в процесс принятия решений, а где-то их участие носит сугубо консультативный характер.

в) Эксплуатанты — рядовые сотрудники, которые каждодневно используют наш продукт. Для них, конечно, самым важным является удобство взаимодействия с нашим продуктом, переработки нашего продукта, постановки на линию переделов и т. д.

Следовательно, все метрики и этапы клиента должны быть организованы таким образом, чтобы учесть позиции всех трех классов. В противном случае может возникать такая ситуация, когда, например, клиенты удовлетворены с точки зрения эксплуатации, но неудолетворены на уровне службы закупок. Нам доводилось сталкиваться с такими примерами, когда компания-покупатель очень довольна с точки зрения качества продукции, но при этом технические покупатели говорят, что невозможно работать с продуктом с точки зрения документооборота, и следующая покупка затянулась именно из-за подобного несоответствия клиентской удовлетворенности.

Также нужно учесть, что *B2B-продажа осуществляется с учетом полной стоимости владения*. Это значит, что любой клиент при принятии решений ориентируются не только на цену. Он смотрит на то, какую цену в полной мере придется заплатить с точки зрения удобства эксплуатации и других затрат — полную, конечную стоимость владения (то, что еще иногда называют Total Cost of Ownership).

Очевидно, что NPS или CSI не способны показать, какие элементы полной стоимости владения оказываются действительно важными для нашего контрагента. Поэтому мы используем иерархию факторов, которые влияют на полную стоимость владения (модель разработана консалтинговой компанией Bain). Совокупно здесь порядка сорока факторов.



Как применять их на практике?

Например, интересный фактор — это фактор культурной совместимости. Действительно, мы часто наблюдаем, что для компаний данный фактор становится все более важным, но в самом низу пирамиды располагаются такие базовые вещи, которые оказываются важнее в конечном счёте. *Если уровень базовых ценностей, располагающихся в самом низу, не соблюден, то сделка, скорее всего, вообще не состоится.* К базовым относятся такие вещи, как соблюдение законодательства, соответствующая цена, готовность соблюдать особые технические требования.

Если представить, что внутри каждой компании действует три класса лиц, принимающих решения, то посредством их интервьюирования мы можем понять, какие из этих сорока факторов являются наиболее важными и значимыми. И если мы хорошо знаем свою карту операционных процессов, то мы можем понять, какие классы операционных процессов влияют на возникновение или, наоборот,

отсутствие тех или иных показателей. Дальше, исходя из этого, мы можем посредством количественных опросов оценить вес фактора, то есть меру его значимости и важности для каждого конкретного должностного лица на стороне клиента. И далее мы можем начать процесс сбора системы управления клиентским опытом.

Чтобы вся эта большая система из шести компонентов из статики перешла в динамику и начала действительно развиваться, необходимо выстроить бизнес-процесс работы с клиентским опытом. Здесь можно выделить пять больших стадий.

Стадии бизнес-процесса работы с клиентским опытом

Первая большая стадия — это сбор обратной связи. И в рамках этого процесса есть пул вопросов, на которые необходимо ответить. Например, в разных компаниях очень по-разному устроена оптовая функция. Сотрудники функции сбыта собирают от клиентов обратную связь необязательно в явном виде. Бывает, что просто в процессе переговоров клиент может сказать, что случилось, и это уже является обратной связью, но в компании или нет культуры, или нет подходов к фиксации таких комментариев. *Собирайте такую обратную связь*. От технической поддержки, если она существует, собирайте обратную связь сервиса, который занимается обработкой, постпродаж. Старайтесь формировать разные подходы к анкетированию. Создайте хотя бы прообраз системы сбора и хранения данных (не обязательно самой передовой или самой инновационной, подчас бывает достаточно простого Excel). И еще один очень важный вопрос связан с тем, как вообще в систему сбора и обработки обратной связи вовлечены все остальные ресурсы организации.

Второй большой класс процессов, которые необходимо создать — это процессы анализа обратной связи и создания улучшающих мероприятий.

Здесь можно ответить на следующие вопросы:

1) кто конкретно в компании отвечает за то, чтобы мероприятия по итогам обратной связи в принципе предпринимались;

2) существует ли возможность глубоко проанализировать и докопаться до сути конкретного процесса или конкретной операции, которая повлияла на качество обратной связи;

3) существует ли конкретный план мероприятий по итогам этой обратной связи;

4) убеждены ли мы в том, что наш план мероприятий действительно связан с анализом.

Есть целый пласт методологий, которые позволяют хорошо и качественно увязать анализ обратной связи и план мероприятий. К числу таковых, например, может вноситься *диаграмма Парето*, при которой мы всю обратную связь укладываем в простейшие статистические графики и смотрим: какие двадцать процентов жалоб и комментариев в каких классах процессов создают до восьмидесяти процентов тикетов по клиентам, и далее, исходя из этого, выстраиваем систему приоритизации мероприятий и смотрим, на что в первую очередь необходимо воздействовать.

Третий класс процессов, который необходимо создать — это процессы реализации мероприятий. Здесь нужно понимать, что когда мы задаемся вопросом *«А можно ли понять статус мероприятий по клиентам?»*, то этот вопрос является важным прежде всего для взаимодействия с внешними контрагентами. Очень важно уметь показывать клиентам, что мы не только их слушаем, но и действительно что-то поменяли.

Другой вопрос, который нужно решить на этой стадии, следующий: можно ли все отчеты о реализации перспективных проектов, связанных с обратной связью, получить из одной системы, или нужно бегать

по сотне систем и заказывать специализированную выгрузку у сотрудников IT, а затем сводить эти отчеты на руках? Естественно, лучше в этом плане упростить себе жизнь и организовывать централизованную выгрузку данных.

Еще один момент заключается в том, что желательно автоматизировать процесс уведомления клиентов о внедрении конкретных шагов, которые мы предпринимаем в процессе реализации инициатив — это серьезно влияет на их лояльность.

Четвертый класс процессов — это история про постановку регулярного мониторинга удовлетворенности. Здесь необходимо ответить на следующие вопросы:

— Какие метрики, связанные с транзакционным опытом (как клиент нам платит, с какой регулярностью и т. д), хранятся в CRM-системе и какие из них мы сейчас умеем рассчитывать и использовать;

— Какие метрики клиентского опыта мы умеем собирать и рассчитывать;

— Как мы собираем NPS, CSI и как они связаны с предыдущими метриками;

— Какая в нашем случае существует связь между удовлетворенностью клиента и финансами (одно дело, что мы в процессе исследования установили, что метрики оказывают серьезное влияние на финансовые результаты взаимодействия, и другое дело, что нам, конечно, нужно на регулярной основе проверять это).

Если все метрики растут, а платежное поведение клиента не улучшается, то вполне возможно, что проблема во взаимодействии с клиентом лежит не в области удовлетворенности. Каждый такой кейс, конечно, необходимо правильным образом разбирать, понимать и интерпретировать.

Пятый класс процессов, которые необходимо создать в системе — это процессы корректировки мероприятий. Здесь нужно ответить на вопрос: *а как с точки зрения проектного менеджмента реализовать мероприятия по улучшению, и что именно можно улучшить?* Дело в том, что для проведения мероприятий по повышению клиентоориентированности, конечно, критически необходимо вовлекать в эти мероприятия и самого клиента тоже. Многие компании этим пренебрегают. Они считают, что процесс внедрения улучшений при работе с клиентами завязан сугубо на внутренней кухне, и потому клиента в процесс не вовлекают, а потом сильно удивляются низкой эффективности мероприятий. Практика показывает, что *пятая группа процессов мероприятий должна в обязательном порядке учитывать в том числе и позицию клиента*. И очень здорово, когда удается создать совместные рабочие группы (в случае с крупными клиентами это могут быть группы типа «мы и клиент», или некая коалиционная группа, консультативный совет), в рамках которых клиенты могли бы дать обратную связь: правильно ли мы корректируем процессы или нет.

Уровни зрелости

При этом необходимо понимать, что у каждого из этих пяти видов процессов существуют своего рода уровни зрелости:

Первый уровень. Появляются более-менее стандартизированные подходы к сбору обратной связи, но инициативы и мероприятия по-прежнему во многом происходят в ручном режиме.

Второй уровень. Идет внедрение эффективного подхода к управлению мероприятиями. Клиент получает регулярную информацию о том, как реализуются приоритетные проекты, финансовые службы увязаны с финансовыми метриками клиента, и мы на регулярной основе можем вносить корректировки в план реализации инициатив.

Третий уровень. Это уровень комплексного управления, когда вся информация уже консолидируется в единой системе, и затем автоматически, на основании статистики, прорабатываются планы реализации мероприятий (в том числе планы вознаграждения, то есть связь системы KPI с клиентской удовлетворенностью). Так в конечном счете мы можем увидеть влияние каждого конкретного мероприятия на изменение NPS, CSI и других клиентских индексов.

На четвертом уровне мы отвечаем на вопрос: «Какие конкретно инструменты следует применять для того, чтобы реализовывать подход наиболее эффективно?».

На пятом уровне возникают прогностические методы. Они нацелены на предугадывание того, что может произойти с персоналом компании, и как в связи с этим может измениться ситуация.

А как начать с точки зрения уровня зрелости внедрять такой комплексный подход? По сути вопросы внедрения системы управления клиентским опытом можно разделить на две большие подзадачи:

— Некие разовые улучшения, старт. То, что называется термином «Change». Нужно ответить на вопрос: *«Как поменять систему и начать управлять клиентским опытом комплексно?»*.

— Так называемый «Run». То есть здесь нужно ответить на вопрос: *«Как начать эксплуатировать этот подход на регулярной основе?»*.

Первое, что нам очень важно научиться проверять, это аспекты взаимодействия, которые больше всего влияют на клиентскую удовлетворенность как в положительную, так и в отрицательную сторону. К числу таких аспектов, например, всегда относятся соблюдение особых требований клиентов, особых нюансов спецификации и ускоренный класс обслуживания.

Второй фактор — это полнота поставки (иначе — OTIF).

Третий фактор — это назначение поставки и особые способы работы с этой поставкой.

Четвертый фактор — это назначение продукта и особенности его эксплуатации.

При этом совершенно очевидно, что в огромной иерархии процессов, с которыми мы можем сталкиваться, и в огромной совокупности всех точек контакта, которые мы рассмотрели ранее, обязательно имеются такие процессы, которые мы прямо сейчас сможем взять и классифицировать как наиболее значимые. Так, мы собрали статистику по одному из подразделений нашего клиента по всем видам и типам неудовлетворенности. При этом мы опирались не только на классификацию рекламаций, которые официально поступили в компанию, но и на проведенные нами в процессе проекта интервью с экономическими и техническими покупателями и конечными эксплуатантами. Все собранные элементы как удовлетворенности, так и неудовлетворенности мы классифицировали по четырем категориям, и получилась довольно универсальная классификация. Это жалобы, связанные с: дисциплиной поставок, качеством, сервисом и ухудшением. Так, если проблема возникала в комментариях клиента впервые, то мы заносили ее в одну из первых 3 групп. Если же проблема ранее не возникала, но клиент отметил, что в целом в процессе наметился некий регресс, то мы сбрасывали этот комментарий в отдельную группу «ухудшение». С этим все достаточно очевидно, но *совсем другое дело — научиться все это эксплуатировать на регулярной основе.*

Это по сути и есть первый шаг:

— собрать все рекламации, которые есть;

— собрать ОС от клиентов через опросы;

— квалифицировать удовлетворенность и неудовлетворенность;

— неудовлетворенность разложить по причинам и начать инициативы, направленные на борьбу с причинами такой неудовлетворенности.

По итогам интервью на основании пирамиды Bain мы начинаем выделять для клиентов основные метрики, которые на уровне нашей работы влияют на удовлетворенность и неудовлетворенность. Все метрики пирамиды мы разделили на два вида:

Условно вычислимые метрики. Это метрики, которые мы можем измерить и мониторить за счет изъятия данных из наших внутренних систем. Это могут быть метрики с недогрузом, неритмичностью поставок, с проблемами в упаковке и так далее.

Триггерные. Это метрики, которые мы можем собрать на текущий момент только посредством очной коммуникации с клиентом. Например, оценка работы менеджера, или скорость предоставления документов. Это не означает, что все компании на свете могут измерить скорость предоставления документов только через устную коммуникацию. Это означает, что конкретный клиент, для которого мы этот набор метрик создавали, на текущий момент обладает таким уровнем автоматизации, который не позволяет некоторые показатели отслеживать постоянно.

При этом нужно понимать, что *в B2B-сегменте в ходе цифровизации клиентского опыта мы должны постепенно наращивать количество вычислимых метрик и сокращать количество метрик, собираемых устно.* Многие крупные клиенты с течением времени будут продолжать ценить прямое межличностное взаимодействие, но в случае с прочими партнерами все же лучше не пренебрегать автоматизацией.

Дальше у нас появляется очень простая логика. Мы имеем некий список каналов взаимодействия с клиентами, которые могут быть нами использованы для того, чтобы постепенно наращивать число вычислимых метрик. Они могут иметь разную форму: всплывающие экраны в личном кабинете; электронные письма, которые отправляются после совершения транзакции; кнопки обратной связи, в том числе в мобильном приложении; чат-бот; пуш-уведомления и так далее. Но наша основная задача — *научиться среди этих метрик выбирать те, которые постепенно можно в эти каналы зашивать*, и, за счет этого, правильным образом выстраивать процесс сбора этой обратной связи.

Для каждого сегмента клиентов мы выбираем наиболее значимые метрики. По итогам интервью для каждого клиентского сегмента нами выбираются определенные факторы. Мы через интервью получаем сведения о важности факторов для клиентов и о том, как эта важность варьируется. Далее все эти метрики с помощью специальных систем получают конкретное значение — доли (которые показывают, какой параметр как влияет на значение того или иного показателя). Дальше, исходя из оценки важности для клиента и текущего расчетного значения, можно получить расчетный показатель удовлетворенности по блоку. Базовое правило очень простое: чем выше фактор удовлетворенности для клиента, тем больший вес получит итоговая оценка.

После этого мы можем сгруппировать прогнозные показатели удовлетворенности по крупным блокам и получить некий сведенный прогнозный показатель. Тогда нашей дальнейшей задачей будет научиться на регулярной основе измерять этот показатель, сравнивать с реальностью и вносить корректировки в изначальную таблицу. То есть мы обнаруживаем проблемы, связываемся с клиентом, выясняем ее важность и на основе этого подправляем некоторые элементы. При необходимости делаем так 2-3 раза. Сбор обратной связи тогда становится очень точным.

Так возникает реальная система управления клиентским опытом, когда мы не ограничиваемся сбором обратной связи, а выставляем факторы значимости; проводим сессии обратной связи, чтобы убедиться, что модель работает валидно; и теперь чуть ли не каждый день можем двигаться по траектории:

— оцениваем уровень удовлетворенности;
— видим источник проблемы;
— спускаемся до конкретных метрик и конкретного процесса, которые являются источником неудовольствия;
— исходя из этого, запускаем определенные улучшения на ежедневной основе.

Такая система позволяет двигаться вперед не только за счет титанических мероприятий, когда раз в полгода компания собирает всю обратную связь за долгое время и запускает большие сложные проекты преобразования, но и за счет ежедневного анализа конкретных операций, формирования корректировок и их спуска до уровня конкретных ответственных, что позволяет максимально оперативно выстраивать работу.

Однако на этом работа по построению системы обработки клиентского опыта не заканчивается. Важно постепенно *наращивать количество вычисляемых метрик и сокращать количество триггерных*. И в этом нам помогает Customer Journey. При этом в клиентском пути, помимо этапов и неких состояний клиента, есть еще показатели удовлетворенности, текущий метод сбора этих показателей и операции, через которые клиент проходит (по сути классы процессов) По своей сути возникает схема, при которой конкретному бизнес-процессу начинает соответствовать свой бизнес-процесс сбора и обмена информации, и мы, таким образом, начинаем нашу систему сбора обратной связи систематизировать и автоматизировать.

Итак, для того, чтобы система управления клиентским опытом компании заработала, необходимо сначала эту систему создать, осуществив 6 необходимых процессов: выделить отдельную структуру в компании; настроить систему сбора обратной связи; автоматизировать реакцию на обратную связь; разработать систему метрик; внедрить единую IT-систему и научиться собирать особые требования клиентов для того.

Далее необходимо определиться с теми классами процессов, через которые клиент проходит на всех стадиях своего Customer Journey, и для каждого процесса определить целевые метрики.

После этого необходимо убедиться, что мы собираем обратную связь в каждом процессе от трех видов клиентов: *экономических покупателей, технических покупателей и конечных эксплуатантов*. Мы должны понимать, что для разных компаний в разных классах бизнес-процессов оказываются значимыми разные параметры и разные метрики, и пирамида Bain проливает нам свет на то, какого рода метрики или факторы выбора могут оказываться для того или иного контрагента ключевыми в каждом процессе или в каждой точке контакта — здесь нам очень помогают опросы.

Чтобы сделать данную систему динамичной, нужно создать пять основных групп процессов: *сбор, анализ, реализация мероприятий, мониторинг, корректировка*. Кроме этого, нужно запустить процесс разового скрининга проблем. Для этого необходимо проанализировать реклама-ции, собрать данные через опросные интервью, осуществить тайную закупку и так далее. Это позволит выявить факторы удовлетворенности или неудовлетворенности, классифицировать их и по наиболее важным и значимым запустить приоритетный проект улучшения.

Далее важно начать *на регулярной основе* собирать эти данные и впоследствии *переходить от простой фиксации к прогнозированию*. Для этого необходимо для каждого сегмента клиентов определить основные метрики и понять, какие из них могут быть рассчитаны автоматически, а какие вручную, и работать над сокращением доли ручных и наращиванием доли автоматических индикаторов.

Далее связать все эти метрики в расчетную таблицу, где будут видны значения всех параметров и их важность. Это позволит двигаться вперед не только в формате больших проектов по улучшению, но и в формате мелких кайдзен-действий каждый день.

И, наконец, необходимо понять, как движется клиент по своему Customer Journey; связать с каждым процессом определенные метрики; оценить, какая метрика ручная, а какая автоматическая, и наращивать долю автоматизированного сбора, чтобы в итоге обрести основу для четкого и стабильного совершенствования системы управления клиентским опытом.

2. Создание сильного бренда

Наверняка вы неоднократно слышали и читали про бренд, изучали брендинг. И наверняка, вы, равно как и мы, временами с ужасом понимали, что все книги, статьи и лекции по теме брендинга часто или противоречат друг другу, или содержат туманные фразы типа «бренд должен представлять собой единство семантических, семиотических, органолептических и „любое другое длинное прилагательное“ свойств, реально или мнимо воспринимаемых реципиентом». И зачастую из этих книг невозможно понять, как отличить бренд от просто популярной торговой марки. Но это как раз просто: *за бренд можно взимать дополнительную плату.*

Известная торговая марка обеспечит нам хорошие продажи в штуках; бренд — залог высокого среднего чека за счет высокой стоимости каждого SKU.

Любой бренд заключает в себе три главные составляющие:

Резонанс (R)

Резонанс отвечает на вопрос:

«Зачем это нужно? Как мне это поможет?»

Мы говорим, что бренд обладает резонансом, когда клиент, ознакомившись с бренд-коммуникацией (сайтом, буклетом, соцсетями и т. д.), может точно понять, что за продукт или услугу мы предлагаем; кому и зачем эти продукт или услуга нужны; как их можно использовать.

Дифференциация (D)

Дифференциация помогает ответить на вопрос:

«Почему Клиент должен выбрать именно нас?»

Мы говорим, что бренд обладает дифференциацией, когда из наших рекламных каналов становится понятно, чем наш продукт или услуга отличается от таковых у конкурентов. По сути, дифференциация — это УТП, уникальное торговое предложение.

Очень показательно, что многие авторы вообще смешивают понятия УТП и «бренд». *Без УТП хороший бренд не построишь, но и считать, что это эквивалентные термины, неверно.*

Вера (B)

По сути своей, вера отвечает на вопрос:

«За счет чего?»

Мы говорим, что продукт обладает некой верой, когда наш клиент четко понимает, какими фактами мы доказываем наши утверждения о себе.

Как понять, в какой из трех составляющих наш бренд неэффективен?

— Если, встречаясь с клиентом и пытаясь продать ему нечто, мы сталкиваемся с возражениями, это именно то место, где бренд сбоит.

— Если клиент отвечает что-то в духе «мне это не нужно», то мы очевидно не создаем резонанс. Надо продумать, как лучше показать клиентам пользу продукта/услуги, продемонстрировать use cases, точнее сфокусироваться на проблеме.

— Если ответ клиента указывает на высокую цену, то есть недоработки по части дифференциации. Ведь если не понятно, чем мы лучше конкурентов, то клиент может смело опираться на ценовые сравнения: «если нет разницы, зачем платить больше».

— Если же общая логика ответа связана с риском, неготовностью потратить средства на предлагаемое, то мы явно упустили в нашей коммуникации аспект веры — не убедили на конкретных живых примерах, почему предлагаемое нами хорошо и полезно.

Как сформировать RDB для своего продукта

1. Подумайте (еще лучше — спросите своих клиентов), почему люди обращаются к вам. Какую реальную проблему они решают; чем эта проблема для них значима; что бы они делали, не будь этой проблемы. Переложите изученное в четкую формулировку.

2. Составьте список из ваших основных конкурентов, изучите их позиционирование, поймите, что вас отличает. Важно: отличие не должно напрямую касаться стоимости, качества и скорости исполнения заказа — это не ценностные характеристики в прямом смысле слова, а характеристики продукта. В то же время, вы можете говорить о скорости через призму реальной ценности, например: «пицца за полчаса, или вернем деньги!».

3. Наконец, ответьте на вопрос: благодаря чему клиент вам верит? Это могут быть отзывы, кейсы, демонстрация производства — используйте то, что способно убедить в правдивости ваших слов и вашей возможности выполнить обещанное. Возьмите шаблон ниже и приведите все три аспекта вашего продукта или услуги.

4. Соберите ответы на все три вопроса и найдите то, что их объединяет. В случае агентства Paper Planes это звучит как «Превращаем бизнес в систему, используя инженерный подход и опираясь на данные» — основной слоган, миссия, логика работы. А теперь возьмите и измените все носители: тексты на сайте, маркетинг-киты, скрипты продавцов.

5. Настойчиво требуйте от сотрудников понимания каждого из трех аспектов, учите их строго придерживаться выбранного позиционирования в коммуникациях с внешними контрагентами. Первое время гибко корректируйте позиционирование в деталях (например, не «структура», а «система»; не «центр хирургической экспертизы», а «центр высоких медицинских технологий» и так далее).

5 возможных стратегий позиционирования на этапе оценки

Как в онлайн, так и в оффлайн-маркетинге многие традиционно допускают в позиционировании ошибку так называемого эгоистичного маркетинга. Суть ее в том, что компании начинают превозносить себя. Проблема в том, что когда вы так делаете, то волей-неволей встаете в позицию человека, который рассказывает с точки зрения профессионального дискурса.

В качестве примера можно взять нашего клиента, компанию по производству акриловых ванн. Во время презентации продукта, клиентам объясняли о давлении, которое может выдержать стенка ванны. Проблема в том, что редкий клиент разбирается в физических величинах и при выборе ванны руководствуется другими характеристиками. Другой показательный пример — медицинские услуги. На сайте одного из наших клиентов, крупного медицинского многопрофильного центра, одна из услуг описана настолько привлекательно, что сразу хочется ее купить. Но оказывается, что эта услуга подходит только людям, у которых рассеянный склероз, о чем в описании не сказано. Еще один наш клиент — казанский центр высоких медицинских технологий. В его стенах обучают хирургов со всей страны. Долгое время центр сталкивался с недостатком клиентов, вкладывая большие деньги в развитие сайта и других маркетинговых каналов. Руководство верило, что врачам, принимающим решение об обучении, важно получить рекомендации от других врачей, уже прошедших такое обучение. Именно поэтому сайт был насыщен большим количеством отзывов врачей, рекомендательных писем и т. д. Но результатов это не приносило. В рамках работ по выстраиванию маркетинговой стратегии для центра мы провели комплексный аудит системы продаж, инструментов маркетинга, CRM, и главным фактором успеха стало изменение позиционирования центра. Проведя опросы и построив QFD и RDB, мы увидели, что клиентская ценность «отзывы других врачей» оказалась на предпоследнем месте из 12. Лидером же оказалась такая клиентская ценность, как «возможность получения практики в операционной ». Дело в том, что врачи особенно

ценили не теоретические занятия, а отработку навыков, требующихся во время операции. В то же время во всех материалах центра из фотографий и описаний могло сложиться впечатление, что все занятия проходят в лекционном формате и не сопровождаются практической отработкой. Изменение позиционирования помогло поднять продажи центра более чем в 8 раз.

Позиционирование в B2B: почему не нужна дифференциация

Рассказывать нужно не о том, что вы хорошие, а о том, почему клиенту с вами будет хорошо. Это особенно актуально, когда речь заходит о B2B. Дело в том, что на B2C-рынках ключевым способом выстраивания позиционирования является дифференциация. Чем более специфичен наш продукт или услуга, чем он сильнее отличается от продуктов или услуг конкурентов, и тем проще построить позиционирование. Например, косметика с кислородным каналом, батончик, который утоляет голод, банк друзей и так далее.

В то же время надо понимать, что в B2B дифференциация является довольно нежелательным явлением. На первый взгляд это звучит странно, и некоторые предприниматели несколько неверно это понимают. То, что дифференциация в B2B нежелательна, еще не означает, что продукты или услуги в B2B должны быть такими же, как у всех. Нет, речь идет о позиционировании, то есть о тех словах, которыми вы рассказываете о вашем продукте. *Представьте, что вы, как в песне Семена Слепакова, все вдруг стали акционерами Газпрома. А я решил предложить вам услуги своей маленькой бухгалтерской фирмы, но мои недобросовестные маркетологи научили меня строить продажу B2B услуги через дифференциацию. На встрече я говорю: «Мы самая необычная бухгалтерская фирма. Так, как мы делаем бухгалтерский учет, никто больше в мире не делает». Вряд ли вы купите мои услуги. Творческие бухгалтеры, тонко чувствующие аудиторы, нестандартно мыслящие юристы — все это, если вдуматься, не совсем то, чего хочет B2B рынок..*

Кроме того, на некоторых B2C рынках действует своего рода запрет на явную дифференциацию в позиционировании. Это рынки, которые тесно связаны с проблематикой профессиональной безопасности. Например, гражданская авиация.

> *Представьте, вы поднимаетесь на борт. «Здравствуйте, вас приветствует командир воздушного судна! Наш самолет совершает полет по маршруту Белгород — Москва. Наша команда подготовлена по самым необычным стандартам и способна посадить самолет в лесополосу, на мель и даже задом наперед. Счастливого пути». И вы понимаете, что пора бежать, но уже двери закрыты и самолет выруливает на взлетную полосу.*

Необходимо четко понимать, что основополагающим именно в маркетинге B2B является не дифференциация, а другие вещи. Какие именно — сильно зависит от того, имеем ли мы дело со зрелым или с молодым B2B-рынком.

Когда позиционирование не требуется

Тем не менее, надо понимать, что для некоторых компаний не нужно позиционирование, а нужен агрессивный маркетинг цен. Это еще одна альтернатива. При агрессивном маркетинге цен, компания постоянно и везде опирается на демпинг. Например, лидеры массовых рынков должны стремиться к агрессивному росту — ведь он залог экономии на эффекте масштаба, возникновения кривой опыта и помощник в соблюдении введенного Брюсом Хендерсоном «правила трех и четырех».

Поскольку лидеры массовых сегментов окупают низкие цены объемом продаж или оказанных услуг, для них это нормальная, экономически целесообразная бизнес-модель. И если задача небольших компаний — уточнить, что «не все йогурты одинаково полезны», то задача крупных компаний состоит в том, чтобы ответить репликой из другой знаменитой рекламы: «если нет разницы, то зачем платить больше».

Главная задача этих компаний — убедить потребителя, что на самом деле никакого отличия между разными товарами нет.

Позиция агрессивного маркетинга цен встречается у крупных ритейлеров, которые воюют ценой не потому, что им больше нечем воевать. На самом деле, они прекрасно понимают, какие преимущества им может дать менее агрессивный ценовой маркетинг, фокусировка на клиентской ценности и так далее. Но они отдают себе отчет в том, что в такой ситуации проиграют более гибким мелким конкурентам, способным бесконечно усовершенствовать свой сервис и бизнес-модель, адаптируясь к требованиям клиентов.

Большинство компаний выстраивают свои позиционирующие стратегии внутри системы: от «если нет разницы, то зачем платить больше» до «не все йогурты одинаково полезны». В связи с этим необходимо понять, какую из этих позиционирующих стратегий имеет смысл выбрать. При этом, надо понимать, что выбор позиционирующих стратегий во многом еще зависит и от того, насколько заполнен конкурентами рынок, с которым вы имеете дело.

5 основных видов позиционирующих стратегий

1. Позиционирование через ключевые факторы выбора.
   Когда рынок не очень сильно заполнен, то можно провести его исследование и выделить ключевые факторы выбора. Можно понять, почему клиенты «нанимают» именно наш товар, и сделать в своем позиционировании ставку на эти факторы.
2. Позиционирование на основе относительных преимуществ.
   На рынках, первично заполненных сильными игроками, на ключевых факторах выбора фокусироваться не получится. И поэтому необходимо выбирать модель относительных преимуществ. Кроме самых главных факторов существует набор значимых, но второстепенных характеристик, которые можно эксплуатировать в своем позиционировании, занимаясь, по сути, стратегией нишевания.

3. Позиционирование на основе инноваций или переучения клиента.
   На третьем уровне, когда рынок насыщен игроками, которые захватили уже и относительные преимущества, оптимальной стратегией является новаторство. Компания старается «переучить» рынок и объяснить, что если раньше клиенты, при выборе продукта или услуги, опирались на второстепенные факторы, а вот «настоящие эксперты/знатоки/ученые/лидеры мнений выбирают на основании того-то и того-то». Эта стратегия очень похожа на тезис про неодинаковую полезность йогуртов.
4. Позиционирование на основе уникальных характеристик.
   Когда рынок забит игроками, которые выбрали для себя 3 предыдущих стратегии позиционирования, то на арену выходят компании, предлагающие не упор на клиентской ценности, а уникальную характеристику — «вишенку на торте». Такие компании отказываются от профилирования по ценности, но в свои продукты и услуги вносят какую-то особенную техническую деталь, которой нет у конкурентов.
5. Наконец, компаниям, не успевшим занять ни одну из 4 вышеупомянутых стратегий, остается лишь конкурировать ценой и эффективным подбором маркетинговых каналов. Такие компании и бренды инвестируют большие деньги в трейд-маркетинг (как on-, так и off-) и традиционную рекламу.

3. Лидерство по издержкам

Такая стратегия позволяет компаниям продолжать получать прибыль, несмотря на снижающуюся цену, однако требует соблюдения целого ряда условий.

3.1. Большой положительный эффект от масштаба

Компания, желающая минимизировать издержки, должна убедиться в том, что рынок, на котором она действует, позволяет иметь эффект от масштаба операций. Это означает, что с ростом объемов производства компания «размазывает» свои постоянные издержки на дополнительные единицы произведенных продуктов или оказанных услуг. Кроме того, с ростом объемов производства должны также возникать так называемые эффекты кривой обучения и кривой опыта: за каждым удвоением количества произведенной продукции должно следовать сокращение издержек на 10 — 20%. При этом такое сокращение будет тем больше, чем более многокомпонентная сборка продукции. Значит, такая стратегия очевидно лучше подойдет компаниям из сферы, например, самолето- или судостроения, чем, скажем, производителям дрелей или промышленных буров.

3.2. Соблюдение правила «трех и четырех»

В 1974 году Брюс Хэндерсон сформулировал правило «трех и четырех». Согласно ему, поскольку издержки являются функцией от доли рынка, то эффективно использовать эффект масштаба смогут лишь 3 крупнейших рыночных игрока. А для всех остальных игроков с меньшими рыночными долями масштаба для эффективного управления расходной частью просто не хватит. В такой ситуации компания, не являющаяся ни первой, ни второй, ни третьей, может использовать одну из трех тактик:

— Покинуть рынки, на которых не хватает эффекта масштаба. Именно такую тактику выбрал для компании «General Electric» в начале 80-х годов легендарный Джек Уэлч. В 1981 году Уэлч объявил, что компания должна быть первой или хотя бы второй на рынках, на которых она работает, либо покинуть эти рынки.

— Атаковать ближайшего конкурента с целью занять его позицию. Такая атака может быть осуществлена по одному из двух сценариев:

Сценарий 1. При успешной реализации описанной ранее стратегии кегельбана компания может поймать новую технологическую волну и осуществить атаку на пока еще более успешных конкурентов за счет перехода к новым факторам конкуренции. По сути своей, именно так и поступил Apple со своим iPhone: пока рынки фокусировались на надежности аппаратов, Apple первым обратил внимание на «начинку» телефонов, после чего последовательно выбил с рынка BlackBerry, Nokia и другие бренды, чьи позиции до этого казались незыблемыми.

Сценарий 2. Атака на позиции конкурентов также возможна за счет грамотного использования ценовой стратегии в условиях агрессивного демпинга со стороны конкурентов. Неоценимую помощь при таком сценарии способна оказать уже упомянутая ценностно-стоимостная карта.

— Фокусироваться на узкоспециализированных JTBD. Эффект от масштаба операций является для лидера отрасли несомненным преимуществом. Однако, как это часто бывает, такого рода преимущества создают и недостатки. В частности, сфокусированный на эффекте масштаба лидер отрасли не будет уделять должного внимания небольшим по размеру, но перспективным рынкам, на которых могут достаточно комфортно чувствовать себя более мелкие игроки.

Так, один из наших клиентов, долгое время, являвшийся лидером на своем рынке, столкнулся с агрессивной экспансией нескольких международных конкурентов. Не имея возможности противостоять им в лобовом столкновении, он сфокусировался на нишах одновременно и достаточно маржинальных, и слишком специфичных для крупных игроков. По сути такая стратегия похожа на стратегию кегельбана. И хотя она выглядит как отступление со зрелого рынка, тем не менее, позволяет компаниям выиграть время и оставаться прибыльными даже в условиях присутствия на их рынках заведомо более сильных игроков.

В качестве примера можно привести нашего Клиента, крупный региональный DIY-ритейл, который столкнулся с экспансией международного игрока, который предлагал более широкий ассортимент и низкую цену за счет эффекта рычага. Конкурировать в таком случае, сталкиваясь «в лоб», было бы подобно самоубийству, поэтому мы исследовали те JTBD, которые большой игрок в силу специфики бизнес-модели либо не будет покрывать совсем, либо не будет уделять должного внимания и сконцентрировались на них. В результате компания перешла к обслуживанию b2b-клиентов с предложением для них специальных сервисов, персонализированного и экспертного уровня обслуживания, а также программой лояльности (подробнее можно прочитать на нашем сайте — (проект для Формулы М2 — https://paper-planes. ru/cases/formula-m2/)

Это означает, что стратегия управления издержками на коммодитивных рынках скорее подойдет крупным и сверхкрупным компаниям, чем представителям малого и среднего бизнеса.

3.3. Внедренные технологии бережливого производства

Борьба с издержками требует серьезного и крайне длительного перестроения всей производственной цепочки. Такое перестроение, как правило, сопровождается внедрением технологий бережливого производства, направленных на устранение всех видов явных и скрытых потерь. К числу основных методологий, использующихся для устранения таких потерь, можно отнести:

— Внедрение равномерности производства и модель RASCI.

Основными инструментами достижения равномерности являются стандартизация и стабильность. Стандартизация предполагает наличие у компании формализованных и описанных бизнес-процессов, уровень зрелости которых постоянно повышается. Под бизнес-процессом в данном контексте имеется в виду не просто некая зарисованная схема, а схема оптимизированная и постоянно развивающаяся. Кроме того, важно при разработке бизнес-процессов использовать модель RASCI, которая позволяет управлять равномерностью загруза сотрудников разной квалификации.

RASCI — удобный инструмент распределения задач, который алгоритмизирует отношения сотрудников в рамках определённых задач и экономно распределяет ресурсы предприятия.

Responsible — непосредственный исполнитель задачи;
Accountable — ответственный за результат и контроль качества;
Supported — ассистент исполнителя задачи;
Consulted — консультант при исполнении задачи, хозяин процесса;
Informed — получатель информации о завершении исполнения задачи.

Разберем ситуацию для примера:

вы — руководитель компании. Вы ставите задачу — внедрить в компании CRM-систему. Соответственно, роли будут распределены следующим образом:

R — маркетолог, реализующий задачу по внедрению;

A — директор отдела маркетинга, ответственный за результат и контроль;

S — сотрудник IT-подразделения, оказывающий помощь по технической части задания;

C — внешний консультант по интеграции;

I — руководитель компании, которому будет предоставлен отчёт о выполнении задачи.

Представить в такой логике можно *любой бизнес-процесс компании.*

В дополнение к матрице RASCI советуем обратить внимание на модель лидерства Кена Бланшара. Она является удобным инструментом экспресс-оценки позиции сотрудника для причисления его к одной из ролей в рамках RASCI.

Использование матрицы RASCI исключает появление следующих проблем:

1. Нежелание опытных сотрудников передавать ответственность за задачу (роль A) молодым сотрудникам по достижении ими нужного уровня квалификации — с утратой молодыми сотрудниками мотивации к росту.

2. Делегировать можно как исполнение задачи, так и ответственность за результат. С развитием сотрудника, особенно с переходом сотрудника на уровень S3/S4 по методологии Бланшара, имеет смысл делегировать не R, а именно A, тем самым постепенно наделяя сотрудника всё большими полномочиями и ответственностью. За руководителем в данном случае остаются функции C — методическая поддержка и принятие управленческих решений.

3. Отсутствие чёткого деления между R и A; попытки «помочь» выполнить задание сотруднику, который в рамках этой задачи несёт роль R.

> *Пример: формирование отчёта P&L руководителем отдела продаж вместо сотрудника, ответственного за данную продуктовую категорию. Это приводит к ненужной растрате рабочего времени высококвалифицированного сотрудника и потере нужной квалификации сотрудником среднего звена.*
>
> *Для одного из наших клиентов, международного производителя электроники, мы проводили исследование среди руководителей по модели RASCI: нам необходимо было определить, какие типы задач и в каком соотношении выполняют руководители. В результате интервьюирования функциональных директоров мы выяснили, что 51% задач — это задачи типа R, а должно приходиться 25% (по данным исследования McKinsey).*

Как уже было сказано, смешение ролей недопустимо. Внутренние регламенты должны регулировать этот момент. R — это R. A — это A.

Таким образом, после формирования списка бизнес-процессов и их описания, по каждому процессу вы распределяете зоны ответственности между сотрудниками по модели RASCI — так формируются должностные инструкции, в которые затем вы будете добавлять KPI и положения о компенсации.

Внедрение технологий 4S

Стабильность в свою очередь подразумевает внедрение технологий 5М и вовлечение персонала в процесс непрерывного совершенствования.

Шаг 1. Стабилизируй. Ни один процесс не может быть улучшен до тех пор, пока он не выдает стабильные и предсказуемые результаты. Любые изменения в нестабильном процессе только умножают хаос, поэтому улучшения начинаются с обеспечения стабильности в целевом процессе.

Шаг 2. Создай поток. Когда процесс в целом стабилен, для его дальнейшего улучшения требуется, чтобы он работал в логике вытягивания. При работе в логике вытягивания проблемы процесса выявляются быстро и носят острый характер, требуя скорейшего решения.

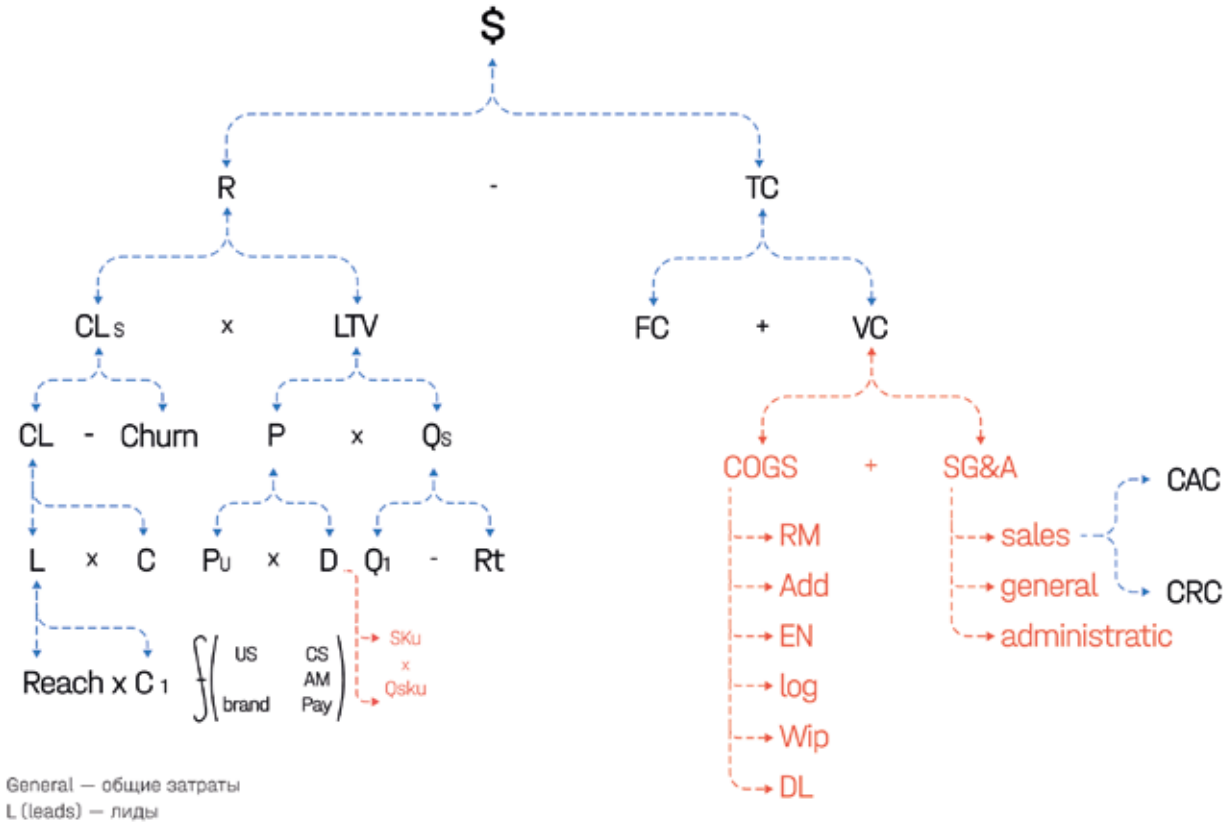
Шаг 3. Стандартизируй. Когда процесс стабилизирован и организован в логике вытягивания, следует переходить к его стандартизации, при этом не с целью нормирования, а с целью нахождения и поддержания рабочей процедуры, создающей минимум потерь (наилучшая процедура в логике кайдзен)

Шаг 4. Выравнивай. Стабильный процесс вытягивания, поддерживаемый наилучшими из доступных стандартов — основа для выравнивания. При выравнивании следует переходить к плану производства, выровненному по времени. *Например, при необходимости выпустить в течение недели 700 единиц товара А, и 1400 единиц товара Б, выровненным планом будет выпуск по 100 единиц товара А и по 200 ед. товара Б в день, вместо полного выпуска партии А и перехода к партии Б. Такой процесс требует значительно больше процедур переналадки оборудования и сложен в поддержании, но при определенных обстоятельствах он исключительно эффективен (например, когда за производством следует сборка, или, когда процесс является многостадийным), так как сокращает объем незавершенного производства по всей цепочке создания ценности. Чем длиннее цепочка, тем больше эффект.*

Внедрение технологий зримого управления

Построение приборной панели руководителя является частью системы управленческого учета. В управленческом учете нет единых правил и форм отчетности. Это связано с тем, что *система управленческого учета зависит от специфики бизнеса и информационных потребностей его менеджмента.*

Руководители, глядя на приборную панель, должны получить информацию, которая даст возможность заглянуть в будущее, а не заставить погрязнуть в прошлом. Например, с помощью инструмента Формула прибыли можно создать дашборд и таким образом легко визуализировать данные, необходимые для управленческого учета.



General — общие затраты
L (leads) — лиды
LOG — логистические затраты
LTV (lifetime value) — пожизненная ценность клиента
OPEX (operating expense) — операционные издержки
P (price) — средний чек
Pay — платёжеспособность клиентов
Pu (price per unit) — стоимость одной единицы продукции
Q1 — Число сделок на клиента
Qs (quantity successful) — количество повторных сделок
Qsku — Количество уникальных SKU
R (revenue) — выручка
Reach — охват потенциальных клиентов
RM (raw materials) — сырьевая себестоимость
Rt (return) — возвраты
Sales — коммерческие затраты
SG&A — переменные издержки
SKU (stock Keeping unit) — единица учёта
TO (total costs) — общие издержки
US (upsell) — усилия по upsell
VC - Переменные издержки

Wip (work-in-process) — затраты на интерлогистику
FC - Постоянные издержки
EN — затраты на энергию
DL (direct labor) — прямой труд
D (depth) — глубина чека
CS (crossell) — усилия по crossell
CRC (Customer Retention Cost) — стоимость удержания существующего клиента
COGS (cost of the goods sold) — полноценная себестоимость
CLs (client success) — успешные клиенты
Churn — индекс оттока клиентов
CAC (Customer Acquisition cost) — стоимость получения нового клиента
C1 (conversion) — конверсия из охвата в лиды
C — конверсия из лидов в клиенты
Brand — сила бренда
Administratic — административные затраты
Add (additional materials) — затраты на допматериалы
Ann (assortment matrix) — свойства ассортиментной матрицы

Внедрение дисциплины поставок и OTIF

Потеря заказов и клиентов из-за нарушения сроков поставки — типичная проблема для крупных производств, работающих позаказно и не хранящих больших товарных запасов. Стремление сократить потери, связанные с хранением готовой продукции при несовершенном процессе производства приводит к тому, что по статистическим причинам какая-то часть из заказов отгружается не в срок или не в полном объеме, ведь каждая задержка или передел внутри производственного процесса по факту сдвигает срок отгрузки какого-то из заказов или целой группы.

Ситуация усложняется, если продукция проходит многоступенчатую обработку на интенсивно загруженном оборудовании, потому что какие-то из этапов обработки обязательно будут полностью загружены и в них не удастся «втолкнуть» еще больше сырья для переработки, не перетряхнув весь производственный план. И тогда внеочередной передел будет тормозить уже все остальные заказы, проходящие через производственный процесс.

Таким образом задача сокращения объема запасов готовой продукции, диктуемая бережливым производством, входит в противоречие с клиентскими политиками. Компания не в силах обеспечить выполнение обязательств в клиентского сервиса и исполнять договоренности по какой-то части заказов. И чем ниже уровень хранимых запасов, тем выше риски перехода клиентов к более клиентоориентированным конкурентам, готовым нести расходы на обеспечение точности поставок либо за счет формирования избыточных запасов, либо за счет дополнительных инвестиций в сокращение переделов на производственном процессе.

В таком случае перед менеджментом стоит задача оптимизации потерь. *И весь вопрос заключается в том, что выгоднее:*

— терять клиентов из-за неровной поставки
— инвестировать в повышение точности производства (замена оборудования, обучение персонала)
— обеспечивать запасы в производственной системе.

С системной точки зрения в такой ситуации всегда правильно работать над повышением точности производства. Но если производство настолько капиталоёмко, что дополнительные инвестиции в него не окупятся в обозримом будущем, то вероятнее всего придется балансировать это уравнение между уровнем запасов и потерями клиентов. Для такого тонкого балансирования объема потерь требуется точная информация о том, сколько нам бы стоило поддерживать запасы, и том, сколько клиентов и заказов мы теряем из-за низкой точности поставки. Логичной мерой становится проект по повышению контроля над отгрузками, чтобы лучше видеть объем потерь от несвоевременности поставок или проект «дисциплины поставок».

Дисциплина поставок опирается на несколько метрик, которые описывают точность поставки клиентам. Это OTIF — показатель из двух подпоказателей — отгрузка во время — On Time (OT), и отгрузка в полном объеме — In Full (IF). *Перемножение двух этих метрик даёт характеристику точности и полноты отгрузок.* Расчет OTIF по каждому из клиентов позволит чётко выявлять клиентов, находящихся в зоне риска по удовлетворенности сроком поставок и предпринимать меры по их удержанию. Например, делать так, чтобы не возникало ситуаций, когда клиентам несколько месяцев подряд продукция отгружается с задержками.

Поскольку речь идёт о балансировании потерь, на рынках с умеренной конкуренцией основная масса потерь в возлагается на клиента и критически важно сделать так, чтобы ком клиентской неудовлетворенности не растал слишком сильно.

> *Например, важно учитывать характер использования поставки клиентом и наличие у клиента собственного буфера запасов, чтобы задержки в поставках не причиняли клиентам большого ущерба. Ну и конечно важно, чтобы потери несли наименее ценные клиенты для компании, поэтому требуется четкая сегментация клиентов на более и менее ценных. Если не управлять ущербом клиентов с опорой на показатели OTIF*

или альтернативные, то отток клиентов станет неприемлемым.

Для повышения эффективности управления бизнес-процессом необходимо обратить внимание как минимум на 2 ключевых показателя:

— время выполнения той или иной операции/бизнес-процесса;
— качество выполнения в разрезе каждой операции.

OTIF-система управления (OTIF = On-Time-In-Full) как раз и заключается в том, что позволяет контролировать, насколько своевременно выполняются все ключевые операции и позволяет добиться исполнения «точно-в-срок» или «On-Time» каждой операции.

Для этого вам необходимо определить коэффициенты выполнения операции по времени (OT — сколько задач были выполнены точно в срок относительно общего количества задач) и IF(In-Full) — это коэффициент общего выполнения, который рассчитывается как отношение вообще всех выполненных операций за период ко всем операциям, которые должны были быть выполнены в срок за период.

Внедрение технологий сбора «Голоса клиента»

Как показывает практика, невзирая на кажущуюся легкость, на деле такое внедрение требует значительного финансирования и высококвалифицированного персонала, и лишь у трети проектов заканчивается успехом.

Реализовать это максимально эффективным образом можно с помощью упомянутой ранее методологии QFD.

QFD хорош не только тем, что позволяет лучше понять, какие качества нашего продукта наиболее важны для клиента. Он также позволяет понять, как о них говорить с позиции любого канала: через листовки, маркетинговые киты или те же самые социальные сети, сайты, форумы. QFD показывает, о чем именно нужно говорить с потребителем.

Благодаря показателям матрицы мы можем правильно выстраивать коммуникацию с потребителем:

— говорить только о важных для него преимуществах;
— формировать релевантное потребителю позиционирование нашего продукта или услуги;
— пересобрать в точках продаж скрипты для звонков и для продавцов;
— грамотно формировать POS и другие рекламные материалы.

Несмотря на кажущуюся сложность модели и серьезные временные затраты на ее реализацию, *QFD позволяет четко понять, на чем нам фокусироваться при развитии продукта или услуги* и отказаться от личных предпочтений в пользу конкретных числовых измерений.

Еще один пласт анализа, который можно получить с помощью QFD — понимание меры структурированности клиентского спроса. Например, на проектах для компаний рынка девелопмента часто приходится сталкиваться с тем, что разница между бета-весами тех или иных факторов выбора оказывается очень мала.

Это свидетельствует о том, что клиенты воспринимают рынок как «старый» и, на первый взгляд, сводят свой выбор только к фактору стоимости. Однако для опытного консультанта, такое положение вещей не указывает на необходимость ценовой конкуренции, а лишь подталкивает к более творческому поиску источников долгосрочного конкурентного преимущества за пределами сложившейся рыночной конъюнктуры.

4.Подрывные инновации

Американский ученый Клейтон Кристенсен в своей работе *«Дилемма инноватора»* заметил, что на многих рынках в течение длительного периода времени конкуренция ведется по одному и тому же признаку — то есть все компании стремятся усовершенствовать свои продукты примерно в одном и том же направлении. Через какое-то время, отмечает Кристенсен, на рынке обязательно появится игрок, который предложит кардинально другую модификацию. Однако рынок для этой модификации будет пока еще слишком мал, а потому игрок будет стремиться найти для себя более мелкий рынок, где его изобретение окажется востребованным.

> *Например, производители флеш-памяти, формально конкурируя с компаниями, занимавшимися производством жестких дисков, оказались не в силах выдержать конкуренцию по наиболее значимому для рынка критерию — объем данных, которые можно записать на один носитель. В то же время они предложили принципиально иное основание конкуренции — энергосбережение. Такое свойство продукта в конце 90-х годов было достаточно бесполезно для персональных компьютеров, однако очень пригодилось тогда еще молодому и маленькому рынку мобильных телефонов. Со временем в связи с законом Мура, флеш-накопители смогли обслуживать в том числе и потребности пользователей ПК, а потому рынок как бы «обнулился», снова вернувшись к конкуренции за функциональность. Следовательно, производитель, не желающий или не способный ни продавать дешево, ни стремительно сокращать издержки, будет стремиться «подорвать» рынок инновацией и словно бы вернуть его к состоянию борьбы за функциональность. Чтобы реализовать такую стратегию, компания должна не только фокусироваться на продуктах, которые позволяют исполнить план продаж в текущем году, но и иметь в своем портфеле перспективные разработки, которые будут приносить компании доход на горизонте от года до трех,*

а также инвестировать в функцию НИОКР для своевременного запуска исследований, нацеленных на создание продуктов, которые окупятся в лучшем случае через 7- 9 лет.

Ценностное предложение работодателя

Также для этой модели особенно актуальна *разработка позиционирования компании как привлекательного бренда работодателя*, поскольку разработка и внедрение инноваций требует привлечения лучших кадров. Подробнее про разработку EVP, а также управление опытом кандидата и сотрудника мы опишем в одной из наших следующих работ, однако сейчас осветим основные аспекты, которые стоит иметь ввиду.

Ценностное предложение работодателя (Employer Value Proposition) — это набор преимуществ компании, которые сотрудники получают в обмен на навыки и опыт. Цель EVP — дифференцировать бренд среди других компаний, которые борются за кандидатов со схожим целевым профилем и за счет этого эффективно конкурировать за талантливых сотрудников и не тратить ресурсы на привлечение нецелевых кандидатов, сокращая затраты на найм и удержание.

EVP помогает в создании коммуникационных материалов, которые можно использовать на всех этапах жизненного цикла сотрудника — от найма до удержания. Как правило, EVP не фиксирует конкретные фразы, которые можно или нельзя транслировать внешней и внутренней аудитории, но помогает в подборе ключевых сообщений. Эти сообщения могут быть отдельно разработаны или скорректированы для каждого подразделения / команды компании в зависимости от выводов по кластеризации аудиторий, которые будут получены.

Что в себя включает EVP:

Генеральный слоган — наше основное послание целевым аудиториям соискателям и сотрудникам

Ключевые сообщения — ключевые идеи и слоганы бренда

работодателя, которые должны доносить преимущества работы в компании, а также раскрывать ключевое предложение бренда работодателя.

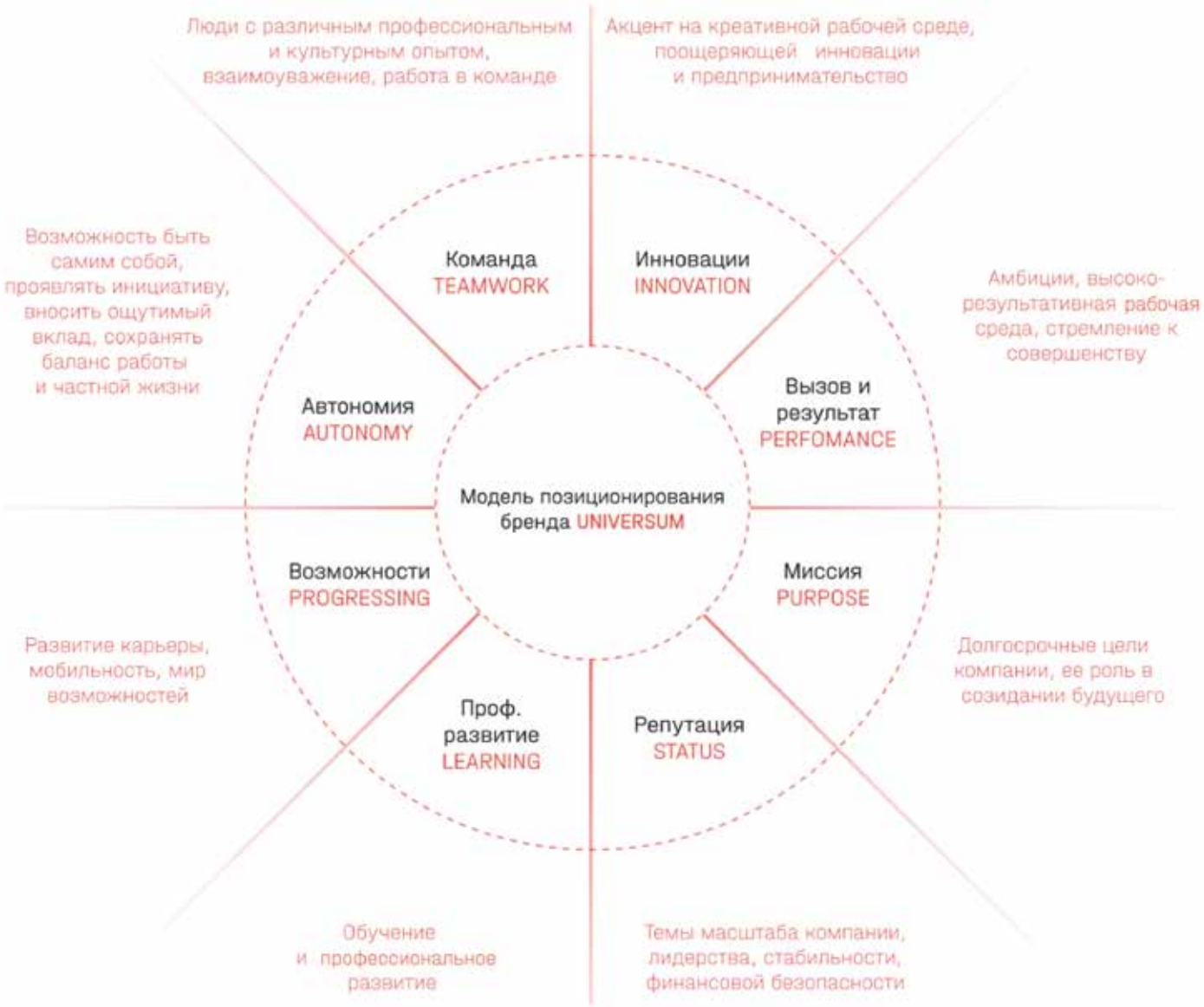
Причины поверить (Reasons to believe) — факты о компании и информация о работе в ней, доказывающие те преимущества и девизы, которые содержатся в EVP и key messages.

Форматы коммуникации с Целевой Аудиторией, помогающие эффективно доносить преимущества работы в компании.

Мы в Paper Planes убеждены, что *работающие подходы основаны на цифрах*, поэтому разрабатываем EVP только на основе данных: сначала опросы, интервью и анализ базы — только потом варианты позиционирования.



Для того, чтобы определить конкретные территории позиционирования работодателя, на которых может строиться не только коммуникация, но и по сути накладываться ТЗ на бизнес-процессы, мы предлагаем использовать модель позиционирования от исследовательской компании Universum, которая активно занимается проблематикой бренда работодателя. В своей модели Universum выделяет 8 возможных направлений позиционирования:



1. Инновации — акцент на креативной рабочей среде, поощряющей развитие инноваций и предпринимательство. Стив Джобс и компания Apple — убедительный пример такой территории позиционирования

2. Вызов и результат — место для реализации амбиций,

высокорезультативная рабочая среда, корпоративное стремление к совершенству.

3. Миссия — Долгосрочные цели компании, ее роль в созидании будущего. Классическим примером таких работодателей являются SpaceX и Tesla, компании Илона Маска.

4. Репутация — Для таких работодателей актуальна тема масштаба компании, ее лидерства на рынке, и, как следствие, предложение стабильности и финансовой безопасности для своих сотрудников. Как правило, такую территорию выбирают (осознанно или нет) крупные компании с государственным участием, например, «Газпром».

5. Профессиональное развитие — работодатель как место, где можно учиться и развиваться в рамках рабочей деятельности

6. Возможности — в этой территории работодатель активно коммуницирует возможности, которые он предоставляет для карьеры, развития, релокации. Часто встречается у международных FMCG и ИТ-компаний, которые говорят о свободе кадровых перемещений, релокации и выборе карьерного трека.

7. Автономия — работодатель, в котором у тебя есть возможность быть самим собой, проявлять инициативу, вносить ощутимый вклад и при этом сохранять баланс работы и личной жизни. Как правило, территория характерна для молодых стартапов.

8. Командная работа — работодатель как место совместной деятельности профессионалов с различным опытом, возможность вместе проводить время и реализовывать проекты.

В зависимости от текущих сильных сторон компании, ожиданий соискателей и сотрудников, конъюнктуры рынка (какие территории остаются свободными от конкурентов) компании при разработке EVP необходимо выбрать 2-3 территорий, вокруг которых будет строиться позиционирование. Это важно, потому что зачастую HR-специалистам хочется исходить из логики «мы во всем хорошие», которая с точки зрения маркетинга позволительна только для безальтернативных лидеров рынка, остальным же необходимо дифференцироваться.

Выбор территории определяет не только коммуникационную стратегию (форматы, рубрики, углы подачи, ключевые сообщения), *но и бизнес-процессы, которые сопровождают опыт кандидатов и сотрудников в вашей компании.*

> *Например, если вы выбрали территорию «инновации», то невозможно собирать напечатанные анкеты соискателей и проводить собеседования без онлайна. А если вы выбрали территорию «командная работа», то тогда и финальное решение о приглашении кандидата должна принимать команда, а не руководитель единолично. Дьявол в деталях, как говорится.*

5. Стратегия «прятания» цены

Далее мы поговорим о стратегии, которая хорошо подойдет и производителям, и дистрибьюторам. Эта стратегия сама по себе не является универсальной, и должна применяться в идеале в комбинации с предыдущими двумя. Однако, можно отметить ее сравнительную легкость в реализации по сравнению с ними. *Это стратегия «прятания» цены*. Чтобы понять, что такое стратегия «прятания» цены, необходимо обратиться к пониманию ролей B2B-продавца на любом рынке. Любой продавец на B2B-рынке может быть оценен нами по совокупности двух критериев: глубине пакетирования и умении скрывать цену от потребителя. Глубина пакетирования будет отвечать за способность продавца давать своим покупателям комплекты продуктов или услуг, а умению скрывать цену будет зависеть

от возможности не раскрывать для клиента детальную спецификацию заказа. На пересечении этих двух критериев можно выделить четыре роли B2B-продавца.

Поставщик компонентов (низкая глубина пакетирования, низкое умение скрывать цену). Поставщики компонентов, как правило, специализируются на однородных товарах или услугах и занимаются сбытом в формате «справочного бюро»: если есть, продаем, если нет, не продаем. К ним могут обращаться либо в связи с низкой ценой (а фокус на однородных товарах или услугах позволяет таким компаниям хорошо использовать эффект масштаба), либо потому что видят в них узких специалистов в конкретной сфере. Для поставщика компонентов ключевым фактором выбора всегда или почти всегда будет являться цена, а потому продавцы должны работать в жесткой связке либо с планово-экономическим отделом, либо с инженерами — конструкторами, чтобы своевременно принимать решения о глубине скидок. Как мы уже увидели выше, для любых компаний, кроме лидеров рынка, такая стратегия будет являться *убыточной*, но даже для лидеров рынка ее сложно назвать лучшей из возможных.

Собиратели комплектов. Некоторые компании способны извлекать дополнительную прибыль, работая в качестве «собирателей комплектов». Такие компании стараются либо за счет самостоятельной правильной работы с ассортиментом, либо за счет привлечения широкого пула партнеров, предоставлять своим клиентам комплексные решения в формате «единого окна». Очевидно, что такие компании способны создавать для своих клиентов добавленную стоимость за счет логистической компоненты. А потому некоторые клиенты согласны за это слегка переплачивать. «Собирателей комплектов» не следует путать с поставщиками готовых решений. Мода на готовые решения, введенная в 70-е годы компанией «General Electric», побудила многих поставщиков позиционировать себя схожим образом. Хотя, как мы увидим далее, разница между просто широкой матрицей и возможностью купить все

в одном месте с одной стороны, и настоящими готовыми решениями с другой, огромна. *Для обозначения компаний, которые ошибочно позиционируют себя в качестве продающих готовые решения даже появился специальный термин «мнимые продавцы решений».*

Понимая, что многие клиенты хотели бы взаимодействовать со своими поставщиками в режиме единого окна, продавцы B2B-продуктов и услуг могут сами или за счет разветвленной партнерской сети предоставлять клиентам максимально широкий выбор продукции, зарабатывая дополнительную маржу на стремлении потребителя сэкономить на логистике (в широком смысле слова). *Основной компетенцией*, влияющей на заработок собирателя комплектов, будет являться управление ассортиментом, умение предвидеть спрос, выравнивание сбыта и закупок и (или) производства. Такая стратегия подразумевает наличие большого складского запаса и отнюдь не исключает важность ценовых параметров сделки. *Замечательным примером компаний собирателей комплектов могут служить ориентированные на обслуживание корпоративных автопарков продавцы автозапчастей. Рынок автозапчастей обладает почти абсолютной ценовой прозрачностью, спрятать стоимость на нем невозможно, а единственным фактором, за который клиенты готовы переплатить, в некоторых случаях является скорость поставки комплектующих.*

Как мы видим, и поставщики компонентов, и собиратели комплектов в том или ином виде обречены иметь дело с ценой или с ценой и каким-то вторым фактором сравнения (качество, скорость поставки и т. п.). Таких продавцов принято называть транзакционными.

Появление компаний, продающих транзакционно, связано или с тем, что рынок коммодитизировался, или с резким и непредсказуемым изменением структуры спроса (*например, компания всю жизнь продавала по госконтрактам, а теперь вынуждена сбывать продукцию в рыночных реалиях, но к организации таких продаж она пока не готова, а потому работает по старым обкатанным, но уже не приносящим былых результатов технологиям*). В пику транзакционным продавцам, две следующие роли

B2B-компаний мы будем называть экспертными продавцами. К ним можно отнести:

Интеграторы. Такие компании продают своим клиентам не столько товар или услугу, сколько своего рода «интеллектуальный клей», за счет которого они помогают клиентам лучше эксплуатировать купленное вместе с уже имеющимися у клиента ранее приобретенными решениями. Чаще всего интеграторы будут стремиться продать вместе с продукцией консалтинг или инжиниринговые услуги. При этом сами продукты могут быть или проданы клиенту практически по себестоимости, или вообще поставлены субподрядчиками (таких субподрядчиков среди интеграторов принято называть термином бокс-муверы). К интеграторам также можно отнести большую часть профессиональных сервисных фирм, таких как аудиторы, юристы, управленческие консультанты и т. п. К числу наиболее распространенных ошибок допускаемых продавцами-интеграторами можно отнести почерпнутую у западных коллег традицию строить ценообразование от количества отработанных часов. В западной традиции «часы» — это метафора сложности задачи. Предполагается, что задача, на выполнение которой будет потрачено три часа в среднем в три раза сложнее, чем задача, на выполнение которой будет потрачен час. *Однако в российских реалиях такой подход не работает.* Дело в том, что агрессивно настроенные в отношении цены покупатели могут начать «атаковать» цену интегратора и урезать его маржу, сокращая часы.

Продавцы готовых решений. Готовые решения характеризуются с одной стороны высокой глубиной пакетирования, а с другой стороны либо быстрой скоростью развертывания, либо свойствами, позволяющими закрыть конкретную потребность клиента «под ключ». На первый взгляд может показаться, что интеграторы и поставщики готовых решений похожи. Однако это не совсем так. *Например, когда компания «SAP» продает своим клиентам софт для управления производством и обеспечивает консалтинговое сопровождение, она действует как интегратор. А вот ближайший российский аналог «SAP» — компания «1С», продавая например «Управление ювелирным заводом», действует как*

продавец готовых решений. А функцию интегратора возлагает на своих партнеров-подрядчиков, осуществляющих донастройку системы под нужды клиента.

Для многих клиентов оказывается *важна возможность приобрести определенное решение и быстро трансформировать его под свои потребности.* Очевидным примером подобной кастомизируемости могут являться маркетинговые стратегии, разрабатываемые нашим агентством: с одной стороны, все они подчинены довольно жестким логикам и правилам (что создает для клиента возможность заранее предвидеть, какого рода продукт появится на выходе), а с другой стороны, каждая стратегия и каждый инструмент, применяемый в ее рамках, адаптируется под конкретного клиента с его особенностями производственных, сервисных и сбытовых процессов.

И интеграторы, и продавцы готовых решений всегда имеют больше возможностей отстоять цену, поскольку могут сослаться на то, что предлагаемые ими продукты или услуги слишком комплексные, а потому при изъятии из них какой-то части в попытке сократить стоимость, эффект от их приобретения может оказаться значительно ниже планового. Как мы видим, *позиция экспертного продавца позволяет уберечь цену контракта даже от самого агрессивного покупателя*. А это критически важно. Ведь для среднестатистической российской компании, согласно отчетам McKinsey, изменение цены всего на 1% приводит к изменению прибыли по сделке на 11%. Ниже мы рассмотрим основные тактики экспертных продавцов, внедрение которых в сбытовые бизнес-процессы поможет вашей компании уйти от транзакционного сравнения по цене и зарабатывать больше.

Первая тактика

Первая и самая главная тактика — это так называемая оптимизация «Полной стоимости владения».

Успешные продавцы в B2B всегда стремятся говорить не о стоимости продукта или услуги, а о так называемой «полной стоимости владения».

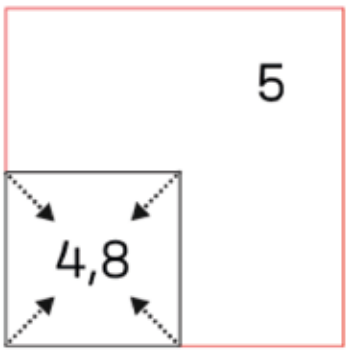
Полная стоимость владения позволяет потребителям, акцентирующимся на сокращении переменных издержек, решать свои экономические задачи более эффективно.

> *Представим себе, что существует некий продукт, допустим металлообрабатывающий станок, который стоит, допустим, 5 рублей. Транзакционные продавцы, не имея возможности взимать цену за что-то, кроме самого станка, в попытке выиграть конкурентную борьбу, будут стремиться за счёт переговорного процесса с поставщиками, особых условий и так далее, оптимизировать эту цену. Транзакционный продавец, может попробовать сократить цену продукт до 4,8 рубля за штуку — это классический признак транзакционной продажи.*

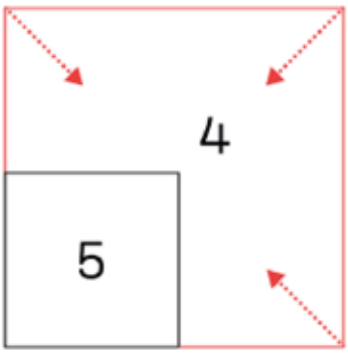
Попытка оптимизировать стоимость продаваемого продукта. Совершенно очевидно, что для любой компании, с приобретением продукта издержки, связанные с ним, совершенно точно не заканчиваются. Существуют ремонт, возможность переобучения персонала, интегрированность продукта в существующему производственную цепочку или цепочку создания стоимости, возможность принимать более или менее взвешенные управленческие решения и т. д. Таким образом, мы можем говорить о том, что с появлением на каком-то предприятии нашего продукта, все издержки которые компания может понести, или все дополнительные выгоды, которые компания может получить не возникают, например с развёртыванием этого станка на производственной линии. На самом деле, на каком-то временном горизонте событий возникает полная стоимость владения, которая отражает как отрицательные факторы, то есть дополнительные расходы, которые компания может понести, так и отражает всю совокупность дополнительных доходов в явном или косвенном виде монетарных которые компания может получить. К числу таких доходов, например могут быть отнесены как я уже сказал выгоды в части повышения точности принятий управленческих решений при внедрении ЧПУ станков и их интеграции, ну например в управленческие дашборды. Очевидно, что *к таким*

дополнительным доходам может быть отнесена так называемая «selvick value», или ликвидационная стоимость оборудования.

Сюда могут быть отнесены какие-то дополнительные возможности получение дохода за счёт того, что, компания может воздержаться от радикальной смены или переобучения персонала. И сюда может быть отнесён пласт дополнительных расходов, с которыми компания может столкнуться. *Вот это всё будет оптимизацией полной стоимости владения*. Экспертные продавцы в отличии от продавцов транзакционных, никогда не работают с основной ценой, их *основная задача показать клиенту, как и за счёт чего будет оптимизирована полная стоимость владения*. Фактически, пока транзакционный продавец говорит о том, что, будет продавать станок не за 5 рублей, а за 4 рубля 80 копеек, экспертный продавец будет говорить о том, что, будет продавать станок и некое готовое решение не за 5 рублей, а например за 7 рублей с тем, чтобы полная стоимость владения допустим сократилась с 10 рублей до 9.



Равно 9,8



Равно 9

Транзакционный продавец будет говорить что, вы заплатите нам на некоторые количество процентов меньше, умалчивая о полной стоимости владения, *ему не выгодно акцентировать внимание на полной стоимости владения*, более того для транзакционного продавца часто бывают свойственны модели в рамках которых, он сознательно призывает вопросы полной стоимости владения игнорировать, ему по сути

своей рассмотрение полной стоимости владения практически всегда не выгодно. А значит, задача любого транзакционного продавца, всегда состоит в том, чтобы убедить покупателя что разницы на самом деле нет или она слишком не существенна. То есть. задача экспертного продавца: максимально последовательно доносить наличие сущностной разницы между продаваемой продукции и объяснять клиенту концепцию полной стоимости владения. Важно понимать что, далеко не каждый клиент рассуждает в парадигме полной стоимости владения, именно по этому экспертные продавцы так часто применяют подходы образовательного маркетинга.

Кроме того, важно отметить, что в разных компаниях структура принятия решений разными должностными лицами очень сильно вариативна. В каких-то компаниях решения принимаются коллегиально, в каких-то компаниях решение принимает лично владелец, в каких-то компаниях слушают конечного эксплуатанта оборудования, а в каких-то компаниях есть закупочные комитеты.

Некоторые компании перед выбором оборудования могут даже позвать управленческих консультантов, и задать им вопрос или поручить им разобраться в том, какого рода оборудование этой компании необходимо. На разных уровнях организации, для разных лиц принимающих решения или лиц, влияющих на принятие решение, восприятие состава полной стоимости владения может оказываться крайне разным. То есть *для разных ЛПР или разных ЛВР будут существовать разные компоненты полной стоимости владения*.

Задание

Возьмите любого клиента из вашей базы, и попробуйте описать для него компоненты полной стоимости владения.
Помочь в понимании компонентов полной стоимости владения вам поможет пирамида Bain. Если вы начали выполнять это упражнение прямо сейчас, то можете сразу перейти на страницу 40 и проработать задание с помощью изложенной там модели.



Ценности у основания пирамиды уже долгое время было легко замерить, и конкурировать с ними было просто. Более эмоциональные элементы на среднем и верхнем уровнях традиционно трудно изолировать и оценить количественно и, следовательно, сложнее реализовать.
Но битва за дифференциацию переходит к этим менее операционным аспектам. Для стратега или продакт-менеджера овладеть нематериальными характеристиками всего общего опыта работы клиента — всех услуг, поддержку, взаимодействий и коммуникаций, сопровождающих предложение, — намного сложнее, чем сделать это предложение более быстрым, дешевым или более долговечным.

Элементы ценностей в рамках B2B помогают компаниям решить эту более широкую задачу. Если они используют современные методы опроса и статистический анализ для количественной оценки всех элементов на постоянной основе, они могут узнать, что действительно ценят клиенты и какие аспекты предложения заслуживают инвестиций. Руководители могут привнести научную строгость в ранее интуитивную область принятия решений.

Вторая тактика

Вторая тактика состоит в необходимости *продажи клиенту проблемы, а не только ее решения*. Дело в том, что транзакционные B2B продажи в общем-то похожи на продажи B2C. В транзакционных B2B продажах потребность клиента достаточно полно сформирована и осознанна. Или как говорит нам Нилл Рэкхэм, создатель концепции спин-продаж, *транзакционные B2B продажи и B2C продажи, имеют дело с Неявными потребностями клиента*. Несмотря на то, что клиент хорошо осознаёт что ему надо, он в конечном счёте и неплохо осознает класс решений, которыми планирует воспользоваться. Клиент покупает решение своей конкретной, хорошо осознанной проблемы.

Когда мы имеем дело с экспертными B2B-продажами, мы должны учитывать два очень важных факта:

1. Никакой клиент на самом деле не понимает, что ему нужно.
   Представим себе владельца компании, который столкнулся с падением продажи в голове владельца компании, падение продаж может быть связано с огромным количеством явлений. Возможно, думает он, продажи упали, потому что его продавцы недостаточно компетентны и этой связи он может видеть потенциальное решение проблемы ну допустим в том, чтобы нанять тренера по продажам. Возможно, думает он, продажи упали, потому что ассортимент плох, и тогда вполне возможно, что надо заказать исследование рынка или обратиться в какое-то конструкторское бюро. Возможно, думает он: «Мои продажи упали, потому что я нахожусь не на том рынке», а значит, что вполне возможно нужно нанять какого-то специалиста по внешнеэкономической деятельности, который поведёт его компанию на другой рынок. И возможно, теоретически, где-то в его голове сидит мысль о том, что возможно продажи упали, потому что он неверно принимает управленческие

решения, а значит совершенно точно ему нужен ЧПУ станок проинтегрированный со SCADA-системой, выше с MCS, выше с BI и, значит, внедрение такого рода оборудования позволит ему более взвешенно принимать решения и поэтому ему нужен станок и BI. *Как мы видим на этом простом примере, имея дело с экспертными B2B продажами, мы имеем дело с организациями не то чтобы не имеющими способа решения их проблемы, а подчас даже не имеющими внутри консенсуса, в чём в принципе проблема состоит.* Поэтому одна из задач экспертного продавца в отличии от продавца транзакционного, работать с тем, чтобы описать для клиента, в чём на самом деле его проблема, описать, какое решение из огромного универсума является предпочтительным и преодолеть сопротивление изменениям, выражающееся в желании технических продавцов во что бы то ни стало сохранить статус кво.
При чём какие-то ЛПР на стороне клиента могут хотеть что-то поменять, какие-то ЛПР могут хотеть ничего не менять, какие-то ЛПР на стороне клиента могут ратовать за этот вариант, какие-то за этот вариант, и поэтому, *когда экспертный продавец вступает в переговоры с компанией, должен очень чётко понимать, что конкурирует и с нежеланием меняться, и с огромным количеством альтернативных вариантов.* Вы наверняка могли сталкиваться с компаниями, которые продают фрукты, например в производственные предприятия уверяя, что количество фруктов на производстве повышает количество гормонов счастья и от этого растёт производительность. В этом смысле металлообрабатывающее оборудование вполне может конкурировать с фруктовой корзинкой. Кроме того, в экспертных B2B-продажах покупатель в обязательном порядке, всегда за деньги покупает деньги. Ни одна компания не покупает станки, алюминий, фрукты, бизнес-тренера или услуги конструкторского бюро. Любая B2B-компания за деньги покупает деньги: либо непосредственно, либо косвенно через какие-то стадии и механизмы конверсии. Фрукты повышают выброс гормонов

радости; гормоны радости как-то влияют на производительность, вроде как, мы получили деньги. *Чем более умелым способом экспертный продавец способен объяснить, как вложение денег даст больше денег, тем выше вероятность, что сделка состоится.*

2. B2B-компании ничего не покупают — они исключительно инвестируют. Большинство компаний стараются рассуждать максимально прагматично и оценивать, сколько рублей на вложенный рубль они сумеют получить. А, значит, чем лучше на уровне коммерческого предложения, брифа, переговорного процесса, материалов, которые мы отправляем клиенту в виде аналитических записок и так далее будет описано, как будет соптимизирована полная стоимость владения, тем выше будет вероятность сделки. Обратное тоже верно. Чем дальше от денег мы остановимся, чем сложнее нам будет объяснить, сколько компания денег получит, тем ниже, соответственно, будет вероятность сделки.

Третья тактика

*Третья тактика состоит в том, чтобы особым образом управлять позиционированием экспертного продавца на основе модели **RDB**.*

Ниже приведен пример того, как работа с брендом выстроена внутри Агентства Paper Planes.

— Резонанс. Мы помогаем компаниям B2C и B2B-сегментов разработать и реализовать маркетинговую стратегию, повышая эффективность вложений в маркетинг и продажи, а также делая их прозрачными для владельцев компаний.

— Дифференциация. Мы опираемся только на количественные данные, тщательно изучаем рынок, даем только те рекомендации, за которые готовы ответить головой. клиент всегда глубоко включен в нашу работу, мы делаем все для того, чтобы клиент понимал каждый наш шаг и, по возможности, учился предпринимать в будущем

аналогичные шаги самостоятельно.

— Вера. Нас рекомендуют для дальнейшего сотрудничества 90% наших клиентов. И мы по запросу всегда предоставим вам контакты наших клиентов, чтобы вы могли позвонить им и узнать все про нас и нашу работу.

В позиционировании необходимо рассказывать не о том, какая компания хорошая, а о том, почему клиенту будет с ней хорошо.

Особенности позиционирования на зрелых и молодых рынках в B2B

Если B2B-рынок зрелый, на нем все понимают, какие перед ними продукт и услуги и чего от них ожидать. В этом случае ключевым методом организации позиционирования являются кейсы. Причем кейсы, которые демонстрируют выгоду в формате «деньги за деньги». Очевидно, что не каждые продукт и услуга способны гарантировать клиентам подход в таком формате, но, тем не менее, нужно всегда пытаться изыскать такие возможности и такие подходы.

> *Наш клиент, немецкая компания, производящая анкерные системы (строительное оборудование для удержания каких-либо конструкций), обратилась к нам с просьбой помочь разработать ей позиционирование. Рынок анкерных систем довольно старый. На нем все примерно понимают, чего ожидать от оборудования. Повышенную устойчивость к нагрузкам и другие измеримые параметры анкерных систем можно сопоставить с характеристиками построенных с их помощью зданий и сооружений и весь этот опыт запаковать в наглядный кейс, что мы и сделали.*
>
> *В Москве есть торговый центр, в котором на утвержденной комиссией глубине котлована изначально предполагалось построить пятиуровневую парковку. Но после замены несущих конструкций*

нашими анкерами удалось, не изменяя глубины котлована, реализовать уже шестиуровневую парковку. Для любого человека, работающего профессионально в индустрии проектирования торговых центров или представляющего службу эксплуатацией торговых центров, коммерческая выгода такого рода мероприятия совершенно очевидна.

Сформированный нами понятный кейс с приложенными фотографиями, экономическим и техническим обоснованием в виде документа формата pdf был выложен в Facebook. Пост с этим кейсом через рекламные методы был старгетирован на людей, работающих в крупных управляющих компаниях из сферы коммерческой недвижимости, прежде всего, торговли. *За три недели было получено восемь заявок, из которых три превратились в реальные контракты. Таким образом, на старом B2B-рынке кейс всегда продает.*

Если рынок молодой, то на нем мало кто понимает, чего можно ожидать от товара или услуги. При продаже совершенно нового для рынка решения, главной опорой позиционирования должно являться обучение. Обучение — это история про то, что «не все йогурты одинаково полезны». *Необходимо заложить в голову клиента мысль о том, что существуют какие-то спецификации и особые критерии выбора, на которые стоит опираться.* Именно так клиента обучают формировать набор этих факторов выбора. Такой подход иногда еще называют educated choice — осознанный выбор.

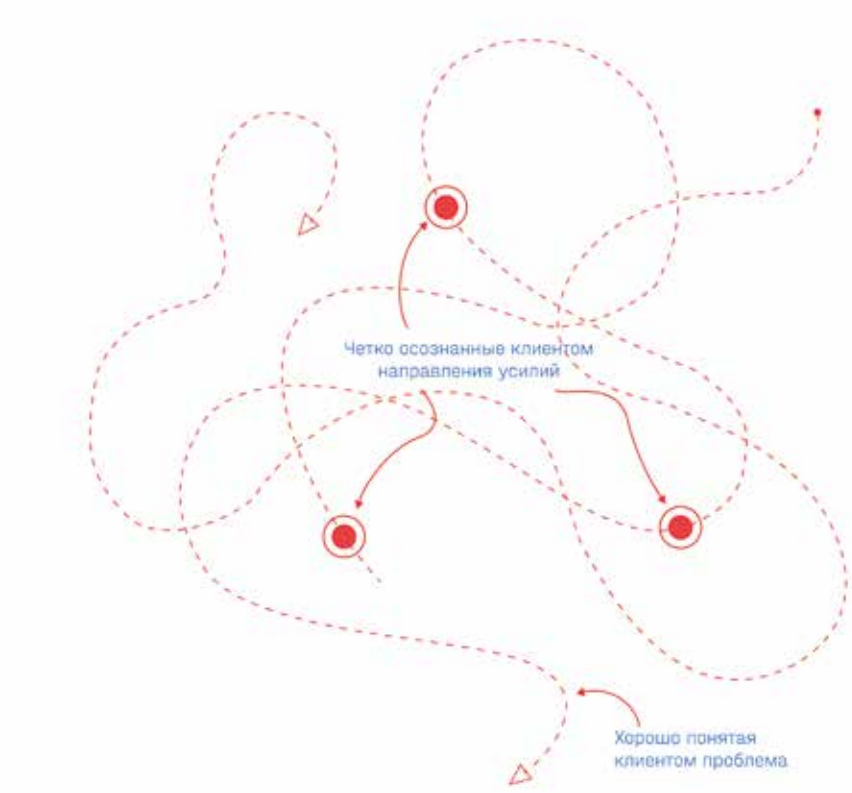
Компании традиционно много инвестируют в формирование образованного и осознанного выбора. Наш Клиент, крупный производитель шин, содержит совместную с государственным вузом бизнес-школу, в которой собирает руководителей крупнейших логистических компаний и учит их тому, как экономить больше денег на логистике при использовании различных шин.

Тактика четвертая

Управление взаимоотношениями по методике RAIN

Экспертные продавцы в отличие от транзакционных стараются выстраивать свои диалоги согласно технологии RAIN. Каждая буква в этой аббревиатуре обозначает определенную стадию переговоров. *R* — это как «реальность», так и «раппорт». На этой стадии задача продавца — *установить совместно с клиентом текущее положение вещей в его организации, а также добиться доверительных отношений*, предполагающих готовность визави делиться информацией о проблемах и задачах, стоящих перед компанией. Одной из ключевых проблем данного этапа являются слабоструктурированные или вовсе неверные представления клиента о характере и причинах происходящих с компанией проблем.

Одна из главных проблем бизнеса, является отсутствие понимания того, как компания вообще работает и откуда берет деньги. Самый частый запрос, с которым к нам обращаются потенциальные клиенты: «У нас есть очень понятная, четко структурированная и совсем небольшая проблема». Дальнейшая беседа с клиентом напоминает следующую картину:



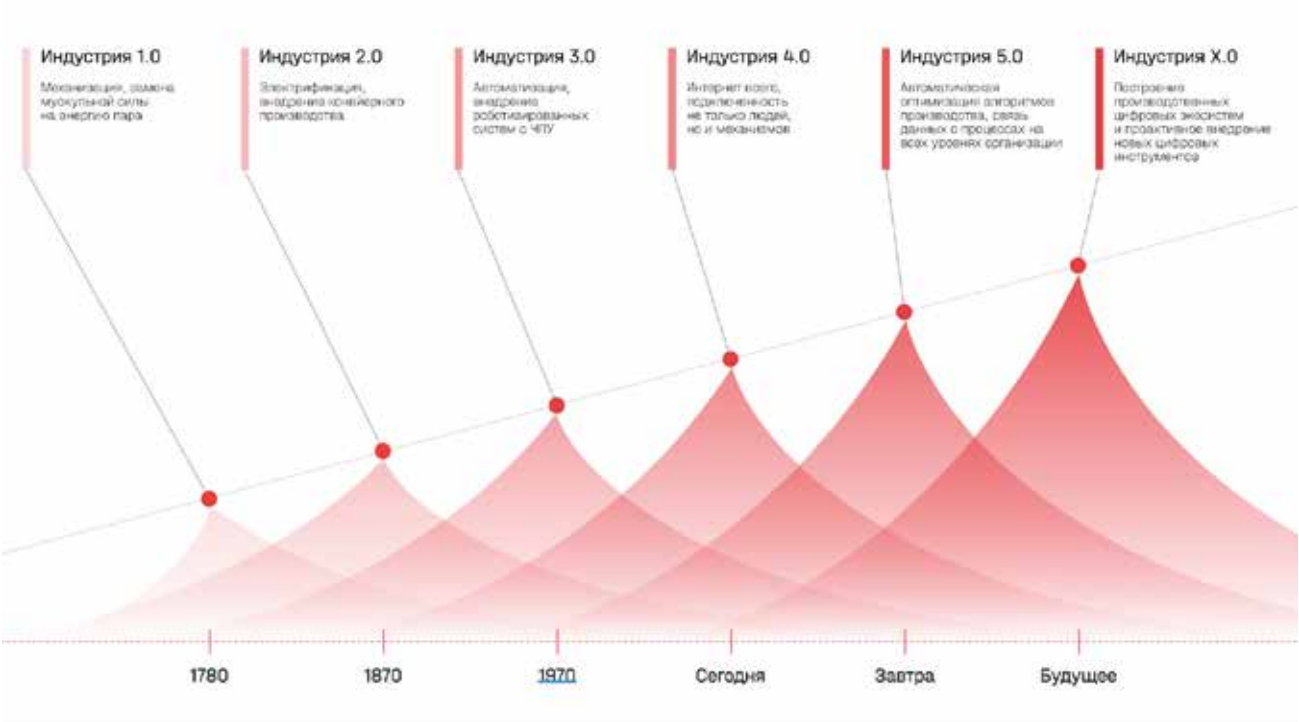
Особо «подкованные» клиенты или те, кто успел ранее посетить какой-либо семинар по маркетинговым инструментам, часто, добавляют: «И мы даже за вас все проанализировали и точно знаем, как нам нужно помогать: просто «ударить сюда», сюда и вот сюда (на языке маркетинга это, как правило, фразы вроде: «мы знаем, что нам нужна посадочная страница, соцсети и ростовая кукла кукурузы»).

Когда к нам в компанию приходит молодой сотрудник, то первое, чему мы его учим, — заклинанию любого стратегического консультанта: *«Клиент обычно так хорошо знает свой продукт, что никогда не знает свой бизнес»*.

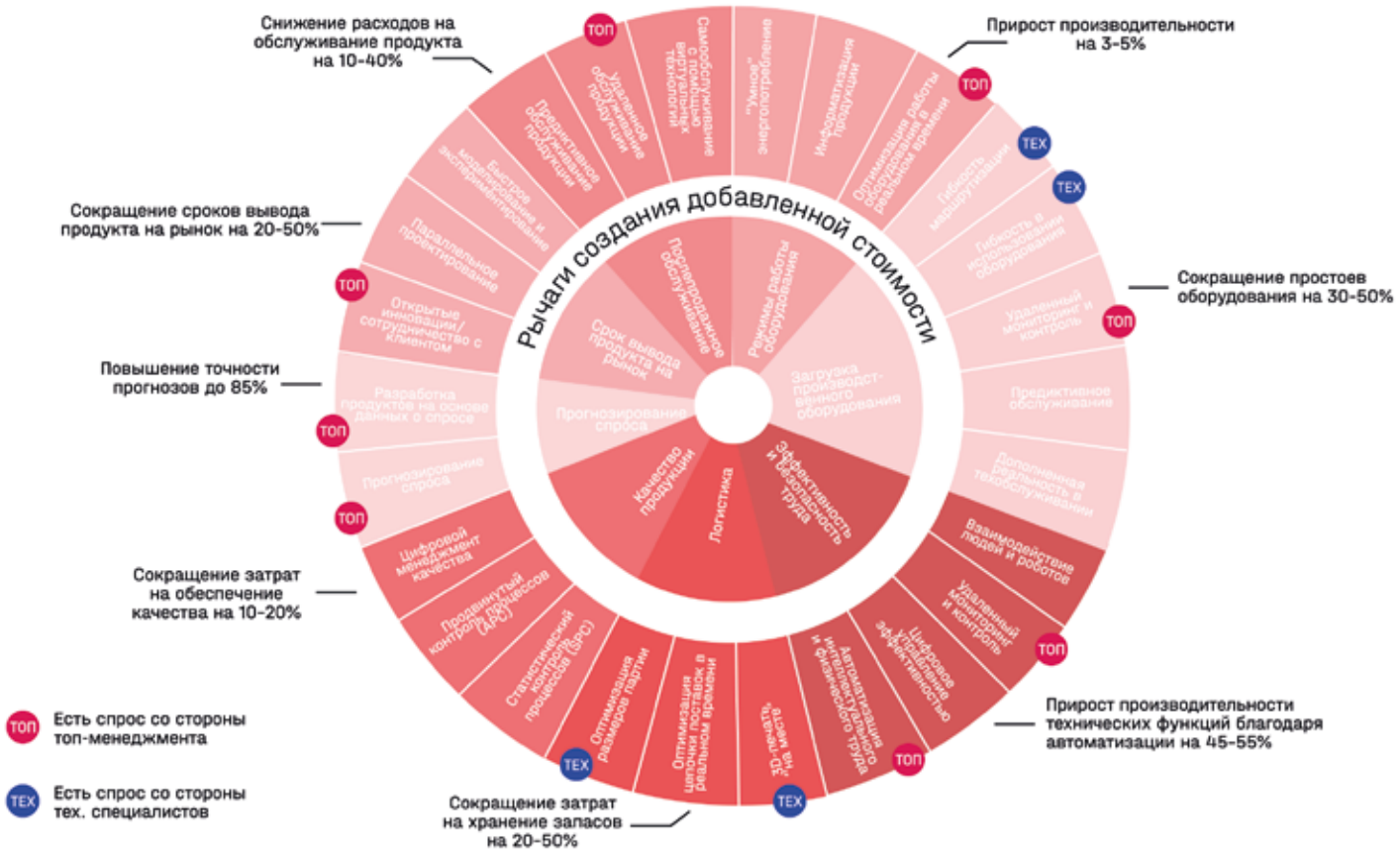
В этой связи необходимо обеспечить поддержку продаж со стороны маркетинговой функции, например, за счет так называемых Sales Capabilities.

Так, например, для нашего клиента, занимающегося поставками металлообрабатывающего оборудования мы подготовили наборы материалов, позволяющие определить точный характер и специфику проблем клиента с помощью фреймворков.

Например, на материале ниже вы можете увидеть схематичное отображение стадий зрелости производства.



А на следующем материале вы можете пронаблюдать так называемое «колесо индустрии 4.0», позволяющее клиенту определить приоритетность задач, стоящих перед компанией, а сотруднику отдела продаж предложить исходя из этого наиболее релевантное решение и технологии.



А — это как устремления, так и препятствия. На этом этапе основная задача продавца определить все драйверы и преграды, способные как продвинуть клиента вперед к заключению сделки, так и удержать его от контракта. Несмотря на все многообразие устремлений и препятствий, базисно их можно разделить на 4 основных вида:

— Хочу, чтобы стало лучше. К числу таких устремлений могут в первую очередь относиться задачи связанные с получением выручки или сокращением издержек.

— Хочу, чтобы не стало хуже. Клиенты, движимые такими устремлениями, оценивают свою позицию на рынке как хорошую, однако ожидают ее возможного ухудшения в виду действий агрессивно настроенных конкурентов, и потому изыскивают решения, способные не допустить потери рыночной доли или снижения других значимых для компании показателей.

— Не хочу, чтобы ситуация ухудшалась. Такой барьер связан с тем, что клиент как правило не до конца удовлетворен результатами и с с одной стороны осознает необходимость назревших перемен, но с другой стороны опасается, что внедрение изменений способно нанести урон действующей модели создания прибыли, тем самым загоняя себя в уже упоминавшуюся ловушку создания стоимости.

— Не хочу ничего менять. В некоторых ситуациях покупатель может быть крайне консервативно настроен в отношении любых организационных изменений, а потому зачастую главными конкурентами продавцов могут являться не другие компании с их рынков или представителей иных стратегических групп, а пресловутый статус-кво.

Тактика пятая
Приоритизация клиентов по модели BCG

Поскольку одной из ключевых задач при построении модели экспертных продаж является *инвестиция большого количества часов продающего персонала в изучение клиентов и формирования для них персонализированных предложений*, перед компаниями встает задача определить, какую степень проработки каждого клиента считать необходимой и достаточной для достижения позитивного коммерческого результата.
В случае с БТБ компаниями можно говорить о трёх своеобразных «ярусах» в клиентской базе:

Первый ярус — наиболее приоритетные и значимые клиенты, требующие максимально индивидуального подхода.

Второй ярус — клиенты средней степени значимости, требующие так называемой массовой кастомизации.

Третий ярус — все остальные клиенты. Для того, чтобы не производить оценку принадлежности клиента к тому или иному ярусу на глаз, мы рекомендуем попробовать расположить их внутри матрицы, на одной оси которой будет находиться параметр «привлекательность клиента», а на другой — «отношения с клиентом». Оценка по каждой из этих осей может быть сложена из оценки пяти субфакторов.

К числу субфакторов, влияющих на «привлекательность» мы можем отнести:

1. Потенциал клиента. То есть, его готовность развивать свою деятельность или масштабировать те функции, которые используют продаваемые нами продукты и услуги.
2. Рост клиента. То есть, темпы, которыми прирастает его среднемесячная выручка и выручка лайк фо лайк.
3. Маржинальность сделок с клиентом.
4. Конкуренция за клиента с другими игроками рынка и представителями других стратегических групп.
5. Соответствие предлагаемого нами ассортимента продуктов и услуг реальным потребностям клиента. Так, например, в продаже комплексных ИТ-решений распространен такой показатель, как процент бизнес-процессов, которые могут быть автоматизированы с помощью предлагаемого решения.

К числу субфакторов, влияющих на параметр «отношения с клиентом» можно отнести:

1. Нашу долю в кошельке клиента. То есть, процент бюджетов на наши продукты и услуги, который клиент платит нам, а не конкурентам.
2. Степень ориентации клиента на цену как главный фактор выбора. Зависимость клиента от наших решений, выражающаяся в размере

издержек переключения. То есть, тех денежных, временных и пр. затрат, которые клиент понесет при попытке отказаться от нас в пользу другого поставщика.

3. Лояльность клиента к нам, выражающаяся в регулярности поставок, совместимости бизнес-процессов, продолжительности истории взаимодействия.

4. Наличие контакта с лицами, принимающими решения.

Каждый из получившихся десяти субфакторов может быть оценен от 1 до 5, после чего путем сложения полученных значений можно получить координаты клиента по двум осям. Как итог, получается матрица из 9 сегментов (сильная, средняя и слабая привлекательность клиента и сильные, средние и слабые отношения с ним). Клиенты, оказавшиеся в трех сегментах левого верхнего угла могут быть отнесены к первому ярусу. Клиенты, оказавшиеся на диагонали из нижнего левого угла в правый верхний — ко второму. И, наконец, клиенты из нижнего правого угла — к третьему ярусу.

Тактика шестая
Приоритезация сделок по модели Шиффмана

«Охваченные клиенты» — самый «холодный» тип потенциальных клиентов, получивший свое название от термина «охват». То есть речь идет обо всех, кто о нас хотя бы раз слышал. В терминологии «клиентского путешествия» эти клиенты соответствует таковым на поздних стадиях этапа первичного осмысления.

25%-ные клиенты. Так Шиффман называет клиентов, давших согласие подробно узнать о нашем предложении. К ним можно отнести как клиентов, оставивших свои контактные данные через механизмы захвата, так и клиентов, вступивших в коммуникацию с продавцом магазина.

50%-ные, или квалифицированные, клиенты — клиенты, соответствующие критерию *«четырех П»*.

Правильный человек — означает, что мы имеем дело с лицом, реально принимающим решение о покупке нашего товара или услуги (ЛПР), или как минимум с лицом, способным повлиять на принятие решения (ЛВР).
Правильный бюджет — означает, что у нашего потенциального клиента достаточно денег для приобретения наших товаров и услуг или мы обладаем финансовыми рычагами ускорения конвертации отложенного спроса (кредиты или рассрочка). Зачастую клиенты упрекают продавцов в низкой конверсии или низком среднем чеке. Но более подробное рассмотрение ситуации показывает, что *часть клиентов может просто не обладать должным уровнем платежеспособности*. Представьте себе магазин, торгующий мобильными телефонами. Пусть весь ассортимент этого магазина начинается от 30000 рублей, и при этом ни кредитов, ни рассрочек в этом магазине нет. И вот заходит клиент. Он смотрит, задает вопросы. Продавец, обслуживающий его, — профессионал, прошедший огромное количество тренингов, знающий множество техник продаж, умеющий отлично отрабатывать любые возражения клиента. Кроме того, у нашего продавца есть «секретное оружие» — он умеет просвечивать людей и предметы рентгеновскими лучами и видит, что в кошельке клиента лежит всего 20000 рублей.
В такой ситуации, сколь бы ни был квалифицирован продавец, его способность закрыть сделку будет мотивирована лишь одним навыком — умением незаметно положить в кошелек клиента еще 10000 рублей.
Правильная потребность. Мы должны быть убеждены, что клиент действительно *нуждается* в предлагаемых нами продуктах и услугах, а они, в свою очередь, способны эффективно решить стоящую перед клиентом задачу. Попытка пренебречь этим правилом обязательно негативно скажется на LTV такого клиента, о чем мы поговорим в главе «Пользовательский опыт».
Правильный торговый цикл. Наверняка у всех вас есть такие потенциальные клиенты, которые кормят вас завтраками. «Мы очень хотим оплатить, но бухгалтерия в сотый раз потеряла ваш счет», «Лично я, без сомнения, за вас, но такие решения в компании принимаю не я один, мне нужно еще

несколько лет, чтобы провести все необходимые обсуждения», «В компании запущен процесс пересмотра приоритетов. Как только мы разберемся с этим, мы сразу вернемся к обсуждения возможного сотрудничества». К сожалению, многие собственники и рядовые продавцы не понимают, что такая риторика со стороны клиента — лишь попытка смягчить и завуалировать отрицательный ответ. Многим людям очень сложно сказать однозначное «Нет», поскольку они боятся обидеть, испортить отношения или вовсе представляют себе, что когда-нибудь их карьера или даже жизнь будут зависеть от вас. А потому их изобретательность не знает пределов. Для того чтобы фильтровать таких «вежливых» клиентов, мы введем понятие НТЦ — нормального торгового цикла, который представляет собой *среднее количество дней от начала переговоров до их успешного или неуспешного завершения*. Таким образом клиент, который уже 100 дней вам вежливо отказывает, не будет считаться «квалифицированным», если ваш НТЦ равен, скажем, 25 дням. К слову, многие современные CRM умеют считать НТЦ автоматически. Внимательный и знакомый с методологиями продаж читатель наверняка заметит сходство с моделью BANT (budget, account, need, time).

Именно эти четыре критерия отличают потенциального клиента, который, скорее всего, купит, от клиента, который, вероятнее всего, уйдет. Умение оценивать потенциальных клиентов по этим критериям важно еще по одной причине. Часто у меня на лекциях спрашивают, как можно быстро повысить эффективность отдела продаж. Как я уже упоминал, универсальных и тем более быстрых рецептов в маркетинге и продажах не бывает, но конкретно в этом вопросе можно дать следующий совет: самый простой способ быстро повысить эффективность продаж состоит в том, чтобы больше времени уделять тем, кто купит (то есть соответствует критерию «четырех П»), и меньше времени уделять тем, кто не купит (то есть этому критерию не соответствует). Ранее мы с вами говорили о механизмах захвата. Обратите внимание — особенно если у вас компания в сегменте B2B, — что встраивание вопросов по «четырем П» в форму захвата может

быть очень полезно для оптимизации распределения трудозатрат между клиентскими запросами. Так, многие компании в своих формах захвата стремятся уточнить должность, индустрию, численность сотрудников, годовой оборот и другие параметры, позволяющие сделать выводы о том, насколько целевой лид нам достался. *Именно клиентов, соответствующих критерию «четырех П», мы будем считать дошедшими до этапа сделки.*

Все последующие типы клиентов в классификации Шиффмана представляют собой подэтапы, или стадии сделки.

75%-ные клиенты. Обычно, после того как клиент получил от нас предложение, он начинает проверять границы дозволенного. Чаще всего это выражается в требовании скидки или одновременном поиске более дешевой альтернативы. Хотя, как мы увидели выше, любые ценовые сравнения являются следствием ошибок, допущенных компанией на этапе активной оценки, торг оказывается для клиентов делом принципа или спортивного интереса. Я не сторонник известной идеи о вреде скидок. На мой взгляд, консультанты, которые говорят такое, не понимают ни экономики, ни психологии, ни — самое главное — самой логики продаж.

Давать скидки можно и нужно.

Но при этом необходимо соблюдать два важных правила:

1. Любая скидка должна стимулировать правильное поведение со стороны покупателя. Как мы увидели выше и еще подробнее увидим в главе, посвященной лояльности, *любая компания теряет деньги, каскадируя фактурную цену (цену, указанную в договоре) до фактической (фактурной цены за вычетом неявных скидок на исполнение контракта).* Проблема состоит в том, что неявные скидки на то и неявные, что зачастую даже не воспринимаются вашим клиентом как знак доброй воли с вашей стороны.

> *Рассмотрим простой пример. Одним из самых популярных видов неявной скидки является постоплата. У каждого из вас, уважаемые читатели, есть стоимость денег. Допустим, 2% в месяц. Клиент, платящий вам по постоплате, может даже не подозревать*

о том, что вы делаете ему скидку. Как стоит поступить в такой ситуации? Правильно, сделать все тайное явным, при этом учтя наши экономические интересы. Отныне мы предлагаем всем клиентам, готовым платить по предоплате, явную скидку в 1,5%.

2. Если исполнение правила из пункта 1 невозможно, то никакая скидка не должна быть предоставлена клиенту без пересмотра условий исполнения контракта. На этот случай рекомендую проработать рычаги, влияющие на ухудшение (реальное или воспринимаемое) условий контракта для клиента. Например, когда клиент просит у нас скидку на услуги, то мы отвечаем, что дешевле сделать можно, но потребуется значительно больше времени. Находятся клиенты, которых устраивает задержка по срокам в обмен на скидку. Находятся и те, кто спрашивает заветный дисконт без изменения сроков. На этот случай у нас тоже есть решение — можно сделать дешевле и в прежних сроках, но в таком случае я лично в проекте принимать участие не буду, а будут только мои коллеги. Таким образом мы используем два рычага дисконтирования — сроки и участие первого лица. В вашем случае они, разумеется, могут отличаться, но обязательно должны быть.

В случае, *когда клиент получает скидку без ухудшения параметров сделки, он понимает, что ваша маржинальность близка к бесконечной*, а потому ценовой «отжим» становится делом принципа. Многие неопытные продавцы опасаются на этапе сделки называть цену и тем более — вступать с клиентом в ценовые торги. На самом деле клиент, запросивший скидку, скорее всего, уже все купил. *На этот случай вы можете воспользоваться приемом, который предлагает Евгений Колотилов. Задайте вопрос: «Иван Иванович, правильно ли я понимаю, что основные параметры нашего предложения Вас устроили, и все, что нам осталось, — это договориться по цене?» Работает отлично. Об этом и многих других приемах назначения цены вы можете узнать из книг этого автора, работ Радмило Лукича и Александра Деревицкого и замечательной книги партнера компании Paper Planes Романа Тарасенко «Ценные решения».*

Продолжая классификацию Шиффмана, выделим 90%-ных клиентов. Это те, кто говорит: «Возьмите мои деньги». Здесь мы немного отойдем от предложенной выше градации, поскольку Стивен к таким клиентам относит тех, кто сказали устное «да». Такая трактовка представляется узкой и слабо применимой для B2C-компаний, поэтому мы *будем называть 90%-ными клиентами тех, кто, фигурально выражаясь, достал деньги и протягивает их нам*. Как ни парадоксально, даже такой потенциальный клиент может не стать клиентом реальным.

Всех клиентов такого рода мы будем называть «отток». Строго говоря, «отток» бывает двух видов — первичный (о нем сейчас и пойдет речь) и вторичный (когда лояльный клиент прекращает покупать; об этом мы поговорим позднее). Почему же такой, на первый взгляд готовый к оплате клиент, может попасть в отток?
Есть три основные причины:

1. Отсутствие товара или услуги в наличии, или out of stock (OOS). Речь идет не только о банальной ситуации, когда на полках магазинов нет интересующего товара. **OOS можно трактовать куда шире.** В магазине одежды не оказалось нужного размера, в ресторане были заняты все столики, производство было загружено и мы не смогли принять заказ от клиента, мастер в салоне красоты задержалась с предыдущим клиентом, до конца рабочего времени осталось полчаса, а новый клиент хочет получить услугу, занимающую 1 час… Все это — OOS. Работая с оптимизацией выручки и прибыли клиента, мы в первую очередь анализируем все возможные причины OOS. Выявление этих причин, да и самого OOS — задача очень сложная. Если, заставив администратора ресторана или салона красоты фиксировать все случаи, когда столиков или времени не хватило, еще можно получить относительно точные данные, то без дорогостоящего оборудования отследить, нашел ли покупатель на полке нужную вещь, практически невозможно. В то же время *любой, кто предпримет усилия по снижению OOS, довольно быстро отобьет любые инвестиции*, поскольку деньги, потерянные на этом этапе, легче всего перестать терять. Коэффициент ROI обычно оказывается очень высоким.

2. В широком смысле слова — логистические препятствия. *Например, клиент ехал в наш офис с твердым намерением заключить сделку, не нашел, где припарковаться, развернулся и уехал домой. Или у клиента не было с собой наличных, а наш терминал для оплаты картами не работал*. К частному виду логистических препятствий можно отнести характерную для e-commerce ситуацию. Желая минимизировать риски клиента и повысить конверсию, некоторые онлайн-продавцы предлагают бесплатную доставку с оплатой на месте. *При стандартной схеме «сначала деньги — затем товар» конверсия будет ниже, а особое значение приобретет этап пользовательского опыта (о котором мы поговорим дальше).* В описываемой же ситуации часть рисков (например, риск того, что товар в реальной жизни не будет соответствовать ожиданиям клиента, сформированных у него по итогам просмотра карточки товара на сайте) будет переложена на этап сделки, при этом необходимость послепродажного сопровождения нивелируется лишь частично. Таким образом, *стремление увеличить конверсию в такой бизнес-модели может привести к серьезному росту первичного оттока*.

3. Отказ продавца продать покупателю. В некоторых видах бизнеса желание потенциального покупателя приобрести продукт или услугу еще не означает автоматического совершения сделки. Продавец, оценив потенциального клиента, может отказаться от сотрудничества с ним. *Механизмы такой оценки мы называем скоринговой моделью (от английского score — очко).* Примеры такого рода можно встретить не только при выдаче кредитов, откуда и пошел этот термин — банки и микрокредитные организации выставляют скоринговый рейтинг потенциальным клиентам, чтобы оценить их платежеспособность и избежать ситуаций, когда заемщик не может вернуть заем. К механизмам скоринга можно отнести, например, процедуру андеррайтинга в страховании, фейсконтроль на входе в ночной клуб и т. д. Как показывает практика, *использование избыточно жестких скоринговых алгоритмов, хотя и ведет к серьезному сокращению издержек и повышению удельного возврата на инвестиции, может не обеспечивать необходимых компании темпов роста*. В нашей практике

был пример, когда крупная региональная компания, занимающаяся микрокредитованием, заказала за очень солидную сумму охватную рекламную компанию с агрессивным и очень запоминающимся слоганом. К нам компания обратилась уже после того, как выделенный рекламный бюджет закончился, а объем выданных кредитов не вырос. Причину несложно угадать: привлеченные ярким рекламным материалом, потенциальные заемщики поспешили в офисы компании. При этом их социально-демографические характеристики в среднем значительно ухудшились, а потому используемая клиентом скоринговая модель «зарубала» их: число лидов росло, а их конверсия в реально выданные займы оказалась ничтожно малой. Компания просто потеряла деньги. Нашей рекомендацией было сбалансировать стратегию управления ростом и стратегию управления рисками за счет более гибкой скоринговой модели.

Но что делать тем компаниям, которые не готовы демократизировать скоринг? В таком случае мы рекомендуем использовать «ценовые премии», то есть наценки для клиентов, отвечающих требованиям скоринга лишь частично. Похожую логику используют, например, компании, занимающиеся автострахованием, когда предлагают своим клиентам-автолюбителям установить в машины телематические датчики, передающие страховщику информацию о манере вождения. Такие данные позволяют страховым компаниям лучше рассчитывать премии.

100%-ными клиентами в рамках этой модели мы будем называть тех, кто *в итоге отдал нам деньги и получил взамен товар или услугу*. По сути, момент перехода клиента из 90%-ных в 100%-ные равнозначен переходу клиента с этапа сделки на этап послепокупочного опыта, о котором мы поговорим далее.

Такого рода подсчет вероятности заключения сделки позволит *перераспределить ограниченные ресурсы продавцов наилучшим образом и заметно увеличит эффективность продаж компании*. Например, даже если в теории нам кажется, что клиент имеет большой бюджет на наши товары и услуги, но вероятность сделки по нему нулевая, то ему стоит уделить меньше внимания, чем менее богатому клиенту, но прошедшему

скоринг по критерию BANT.

Но даже тонкий математический расчет не поможет, если сотрудники отдела продаж не вооружены соответствующим арсеналом «спецсредств». Важнейшей задачей маркетинга на этапе сделки является так называемая sales capability, или поддержка продаж. *Инструменты поддержки продаж разнятся и зависят от самой модели продаж.* В самом общем виде мы можем выделить следующие модели.

Массовые офлайновые продажи. К данной модели можно отнести работу розничных магазинов, банковских отделений или продаж с помощью «полевого персонала», как это реализовано у операторов сотовой связи. Основной задачей поддержки продаж для таких каналов являются управление точками контакта внутри торгового зала от входной группы до момента выхода из магазина, помощь в планировании мерчандайзинга всех уровней (от планограммы до выкладки), ценники и другие POS-материалы, скрипты продаж. *Важной частью управления точками продаж внутри магазина является поиск относительных преимуществ, ради которых клиент должен посетить этот магазин или офис.* Традиционным способом поиска таких преимуществ является ESTмодель. Название этой модели образовано от английского суффикса превосходной степени, а сама *модель предлагает сравнение характеристик превосходной точки с потребностями клиентов и преимуществами конкурентов по шести основаниям*, или так называемый CVP — customer value proposition, то есть ответ на вопрос, *почему именно в этом месте* я должен приобрести товар или услугу

— Cheapest (самый дешевый). Данная модель предполагает *агрессивный маркетинг цен*, а на уровне операционных процессов находит свое воплощение в бренд-обещании вроде «найдете дешевле — вернем разницу».
— Biggest (наибольший). Предлагает сфокусироваться офлайновому офису продаж на максимально *глубокой и широкой ассортиментной матрице*. Поддерживается бренд-обещаниями вроде «все для дома и сада».

— Hottest (самый новый). Поддерживается бренд-обещаниями «самые современные решения для вашего автомобиля».
— Fastest (самый быстрый). Предлагает сфокусировать все операционные процессы точки продаж на *скорости обслуживания покупателей*. Может затрагивать организацию торговой площади, управление клиентопотоком в прикассовой зоне, автоматизацию, ставку на готовые блюда и собственную кулинарию.

Замечательный пример проявления критерия fastest в операциях предлагает в своем бренд-обещании европейский food-ретейлер Elephant. Если вы при равномерной загрузке касс встанете в очередь пятым, сеть подарит вам вашу покупку.

— Easiest (самый легкий). Данная ориентация точки продаж подразумевает *большое количество POS-материалов*, обучающих клиента и помогающих легко произвести сравнение одного товара с другим, *высококвалифицированного персонала*, призванного проконсультировать покупателя, наличие в точки продаж места для *живой демонстрации товара или услуги в действии*.

Примером такой ориентации точки продаж может служить сеть магазинов цифровой техники ИОН (сейчас — «Ноу-хау»): «Я ничего в этом не понимаю, а потому иду в ИОН».

— Experiencest (самый опытный).

Примером может служить наш клиент — DIY-ретейл Аксиома, которому в целях отстройки от конкурентов была предложена концепция: «DIY может быть интересным». Клиенту было предложено насытить точку продаж тренингами, мастер-классами, детскими комнатами и всем, что может дополнительно привлечь семейную аудиторию.

Немассовые офлайновые точки продаж. К ним можно отнести, например, офисы продаж жилых комплексов. Основной задачей поддержки продаж здесь будут являться POS-материалы, скрипты продаж и правильно продуманная структура презентации товара или услуги.

Онлайновые продажи. Ключевая задача поддержки продаж здесь — постоянная оценка комфортности работы с интернет-магазином, качественная проработка акционных предложений и использование предсказательной аналитики с целью формирования так называемого next best offer, или наилучшего из предложений, которое покупатель готов приобрести в данный момент с максимальной для компании выгодой.

Личные или партнерские продажи. Данная модель свойственна, прежде всего, компаниям, оказывающим B2B-услуги (например, аудит, консалтинг, юриспруденция), и *подразумевает необходимость личной встречи с глазу на глаз или небольшими группами* представителей продавца и покупателя. Помимо традиционных визиток, брошюр, каталогов и маркетинг-китов, задачей маркетолога является аналитическая проработка встречи, подготовка актуальной информации о контрагенте, его рыночной позиции, планах развития (эту информацию можно почерпнуть, например, из годового отчета публичных компаний). А кроме того, обеспечение продавцов аналитикой по ценности контрагента для компаний с целью обеспечения оптимального ценообразования и применения наиболее выгодной политики скидок.

Тактика седьмая и последняя
Структурирование предложений по модели ABCD

Важным инструментом сделки традиционно являются и коммерческие предложения, маркетинг-киты, презентации о компании, скрипты продаж. Наверняка в вашем бизнесе коммерческие предложения играют значительную роль.

Хорошее коммерческое предложение соответствует четырем критериям, которые можно уложить в аббревиатуру ABCD:

A — attention — внимание;
B — benefits — преимущества;
C — credentials — причины поверить;
D — destination — дальнейшие шаги.

Attention — это несколько небольших абзацев текста, которые кратко объясняют вашему клиенту, что вы разбираетесь в его проблеме. *Например, вы пишете: «согласно опросу международной ассоциации кинологов, кинологические службы сталкиваются с проблемой X, и наш продукт ее решает следующим образом, что уже помогло такому-то количеству кинологических служб».*

Benefits — это некий набор преимуществ, который объясняет, почему нужно работать именно с вами. Желательно, чтобы эти преимущества были реальными, а не мнимыми. Пример *мнимого преимущества* представлен на сайте одной юридической компании: «Наш совокупный опыт работы составляет 600 лет». Согласитесь, преимущество так себе. А сколько там людей? Если десять, это еще куда ни шло, а если один человек, надо серьезно задуматься, нужна ли мне такая юридическая служба — может, с ними лучше проконсультироваться по вопросам здравоохранения или черной магии.

Credentials — это отзывы. Необходимо *в обязательном порядке снабжать ваши коммерческие предложения отзывами* от ваших действующих клиентов, по возможности оставляя их контактные данные. Многие боятся, что клиентам начнут звонить. Будем честны, на деле мало кто будет звонить вашим клиентам, но сам факт готовности предоставить контактные данные существующих клиентов, безусловно, подкупает.

Destination — это дальнейшие шаги. Многие, готовя коммерческое предложение, забывают о том, что зачастую клиент может его распечатать, убрать в ящик стола и вспомнить о необходимости воспользоваться вашими продуктами или услугами только через пару лет. Наконец, когда он решает этим предложением воспользоваться, бывает так, что в нем отсутствуют номер телефона и e-mail и не указано, что вообще будет происходить далее: пришлют бриф, какие-то образцы или сразу счет на оплату. Поэтому *в коммерческом предложении надо обязательно указать контактные данные и описать, как начать с вами сотрудничать.*

Таким образом, привести свои коммерческие предложения в соответствие с моделью ABCD необходимо — и это не слишком сложно.

Заключение

Спасибо всем и каждому, кто читает эти строки. С большой долей вероятности, предположу, что вы только что прочитали книгу до конца, а сейчас, наверняка, обдумываете в голове ее основные выводы.

Я искренне благодарен вам за это!

Вы всегда можете рассчитывать на нашу дискуссию, просто напишите мне. Я буду рад вашей обратной связи по книге и непосредственно её теме.



info@paper-planes.ru

+7 (495) 118-07-46

https://t.me/ilyabalahnin

Академия Paper Planes

Обучение на основе данных

Посмотрите наши *бесплатные* уроки. Проверьте свой уровень знаний маркетинга на основе данных. Множество материалов, таблиц и исследований.

— 15 лет на рынке;

— сотни новых стратегий, которые мы разрабатываем каждый год;

— мы практики, и, прежде всего, мы маркетинговое агентство, лучшие data-driven-маркетологи, которых вы можете нанять;

— мы не проводим мастер-классов или коуч-сессий. Мы учим вас поэтапно выстраивать процессы маркетинга, продаж и HR на основе данных;

— выберите курс для изучения или пройдите тест!

Введение в маркетинг

Узнать подробнее

academy-paperplanes.ru/

Базовый курс по маркетингу от Ильи Балахнина:

— 9 занятий
— 1 час 20 минут видео
— Итоговый тест

Экспертные продажи

Узнать подробнее

academy-paperplanes.ru/

Легендарный курс Ильи Балахнина по разработке маркетинговой стратегии

— 7 блоков
— 34 темы
— 5 часов 10 мин. видео

Корпоративное обучение

Мы собрали все наши решения и продукты
для роста эффективности бизнеса в заочном формате.

Организуем корпоративные тренинги

Узнать подробнее

ibalahnin.ru/corpobuchenie

— Управление на основе данных
— Стратегический маркетинг
— Управление персоналом
— CJM
— Digital-маркетинг
— Цифровизация
— Переход на удаленную работу

Проводим стратсессии

Узнать подробнее

paper-planes.ru/products/stratsession

Если у вас есть задача в области повышения эффективности, маркетинга, управления персоналом, автоматизации, мы поможем её решить. Стратсессия длится от 5 часов. За это время мы формулируем дерево проблем и решений, прорабатываем список инициатив и пошаговый план их внедрения, ответственных и метрики.

Проводим комплексный консалтинг Вашего бизнеса на готовность к изменениям

Узнать подробнее

paper-planes.ru/services/strategic-consulting

— аудит бизнес-модели компании;
— аудит работы с клиентами;
— аудит бизнес-процессов;
— аудит оргструктуры;
— аудит управления человеческими ресурсами;
— аудит IT-систем

Полезные ссылки

Формула прибыли: основные параметры и способы применения

7 трендов FMCG-маркетинга 2025: наблюдения из практики

Как передать команде компетенции, которых у нее нет: стратегические сессии для развития способностей

Триединая Формула Прибыли: как структурировать данные в медицинской организации. Часть 1

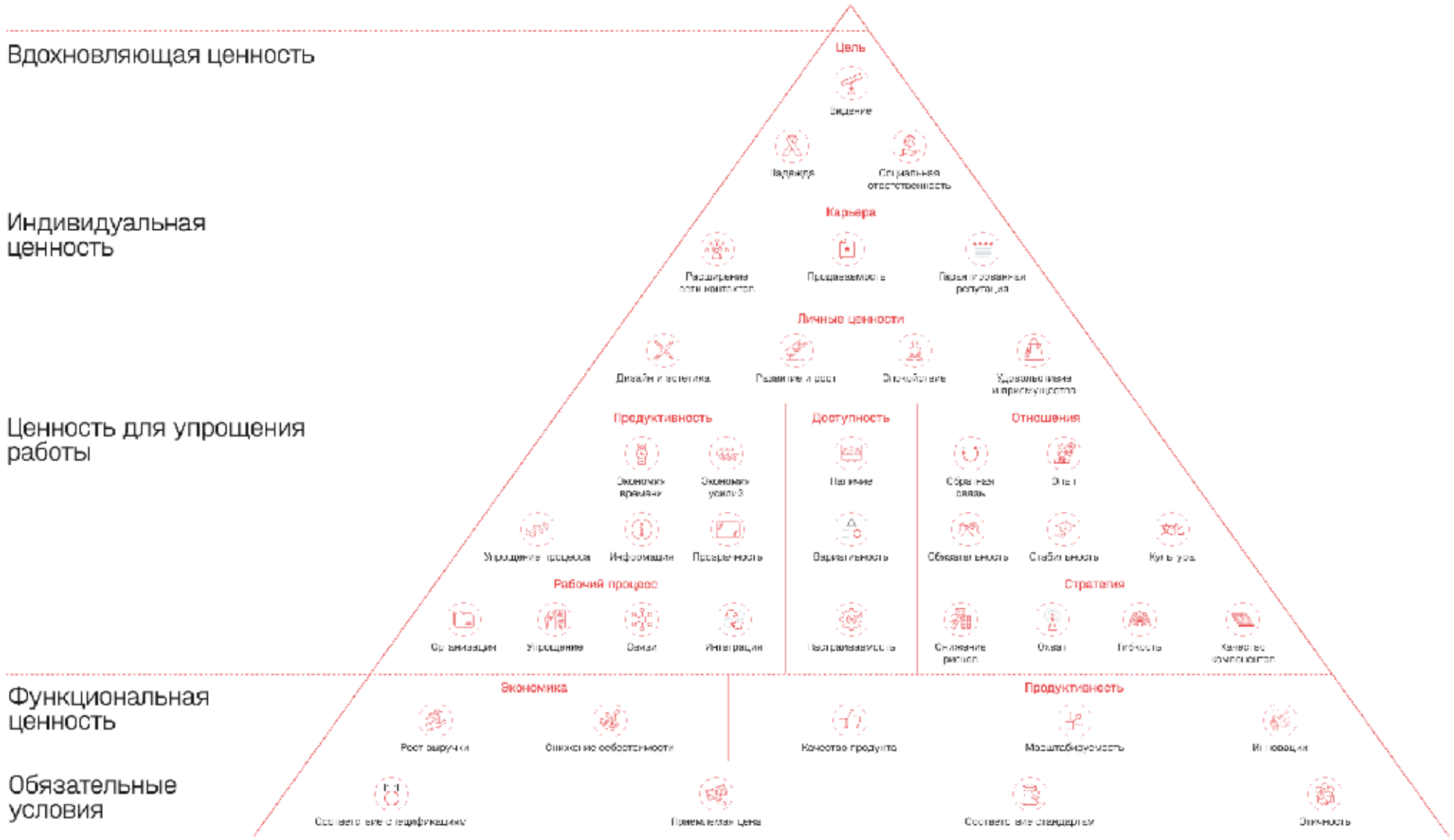
Как распределить зоны ответственности между сотрудниками с помощью матрицы RASCI

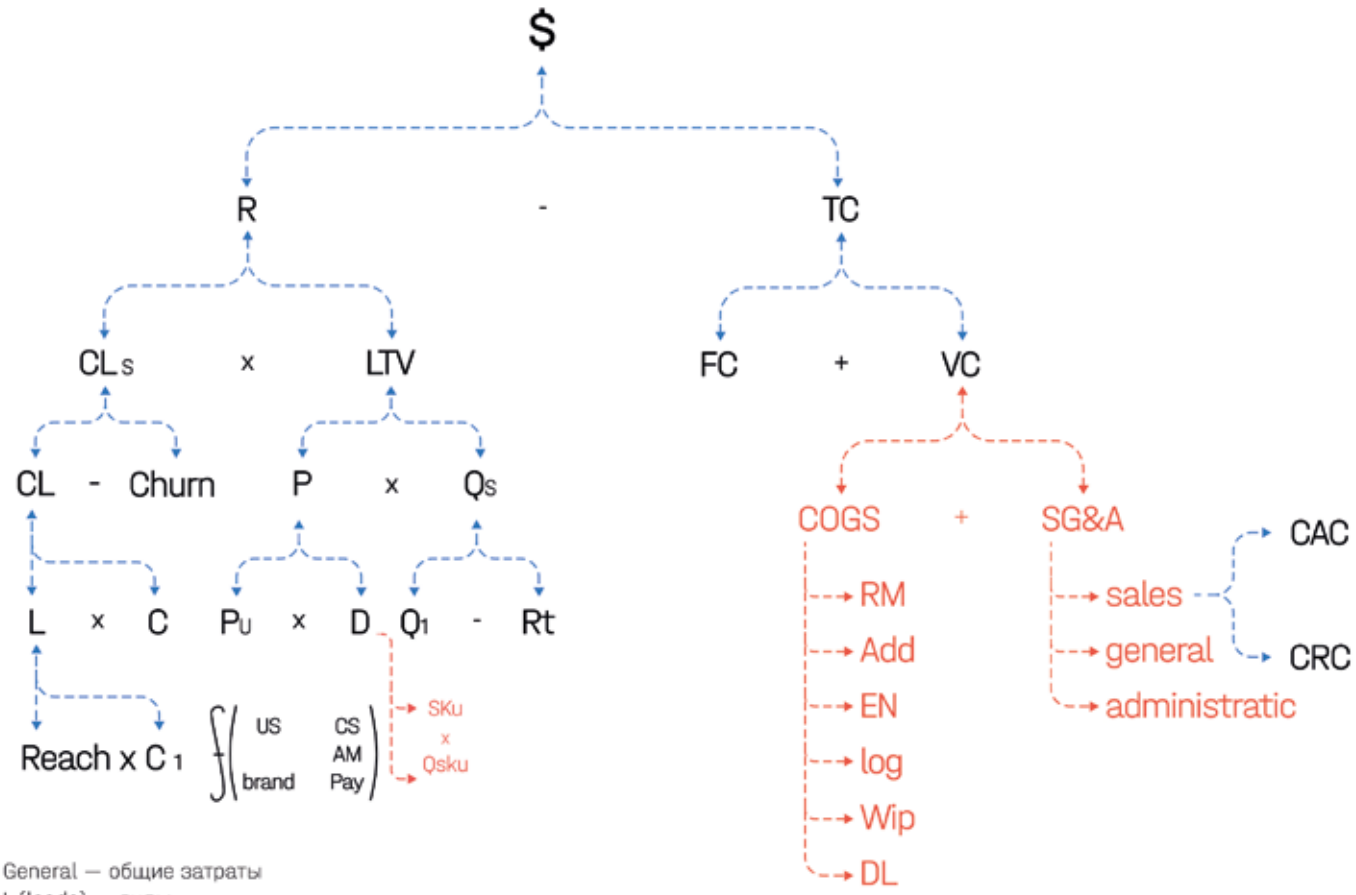
Когда стратегическая сессия запускает трансформацию: работа с радикальными изменениями бизнес-модели

Как промышленной компании стать продуктоцентричной? Инструкция

Приложение

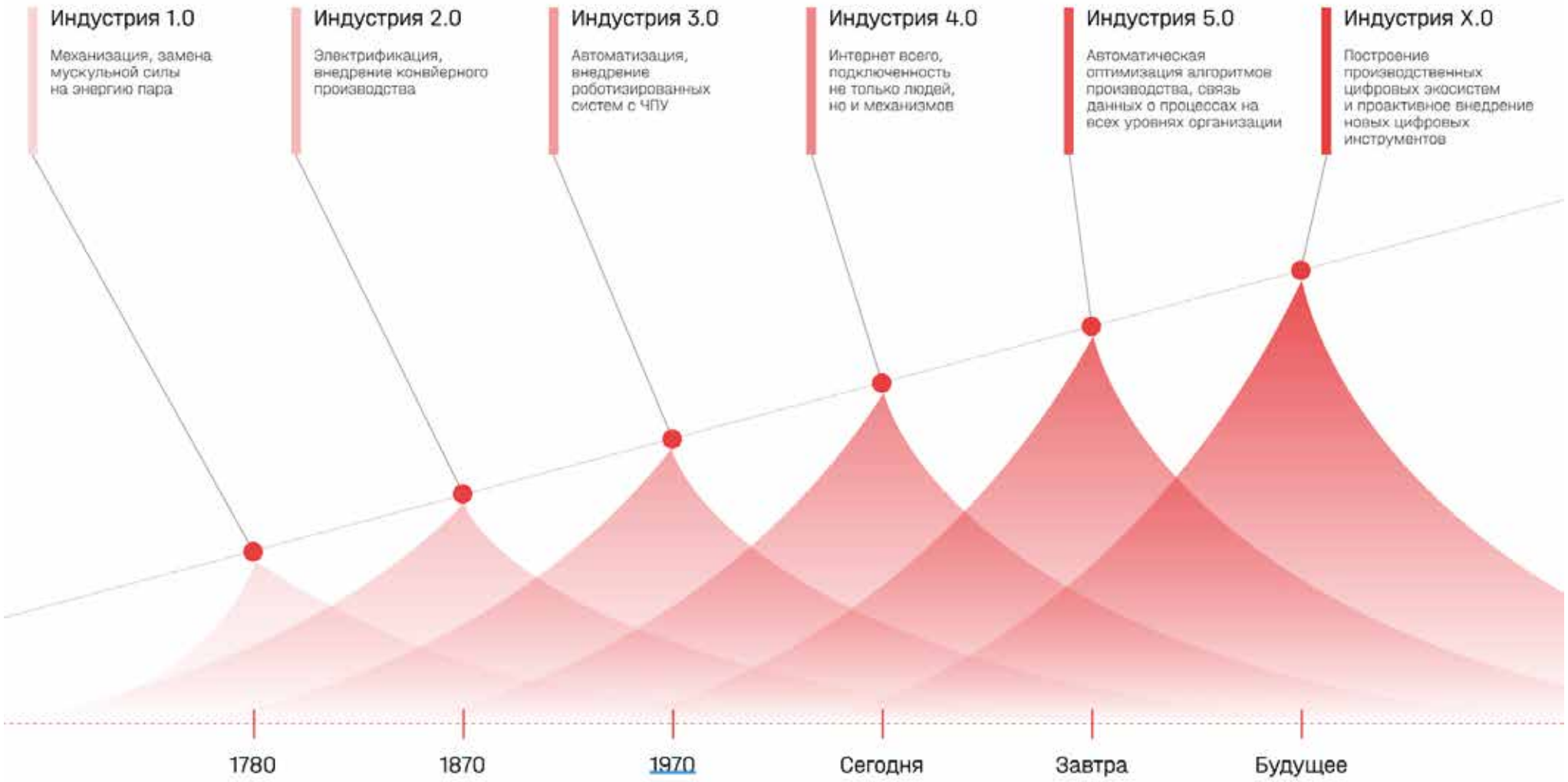
Элементы ценности B2B^{sm}.Структура

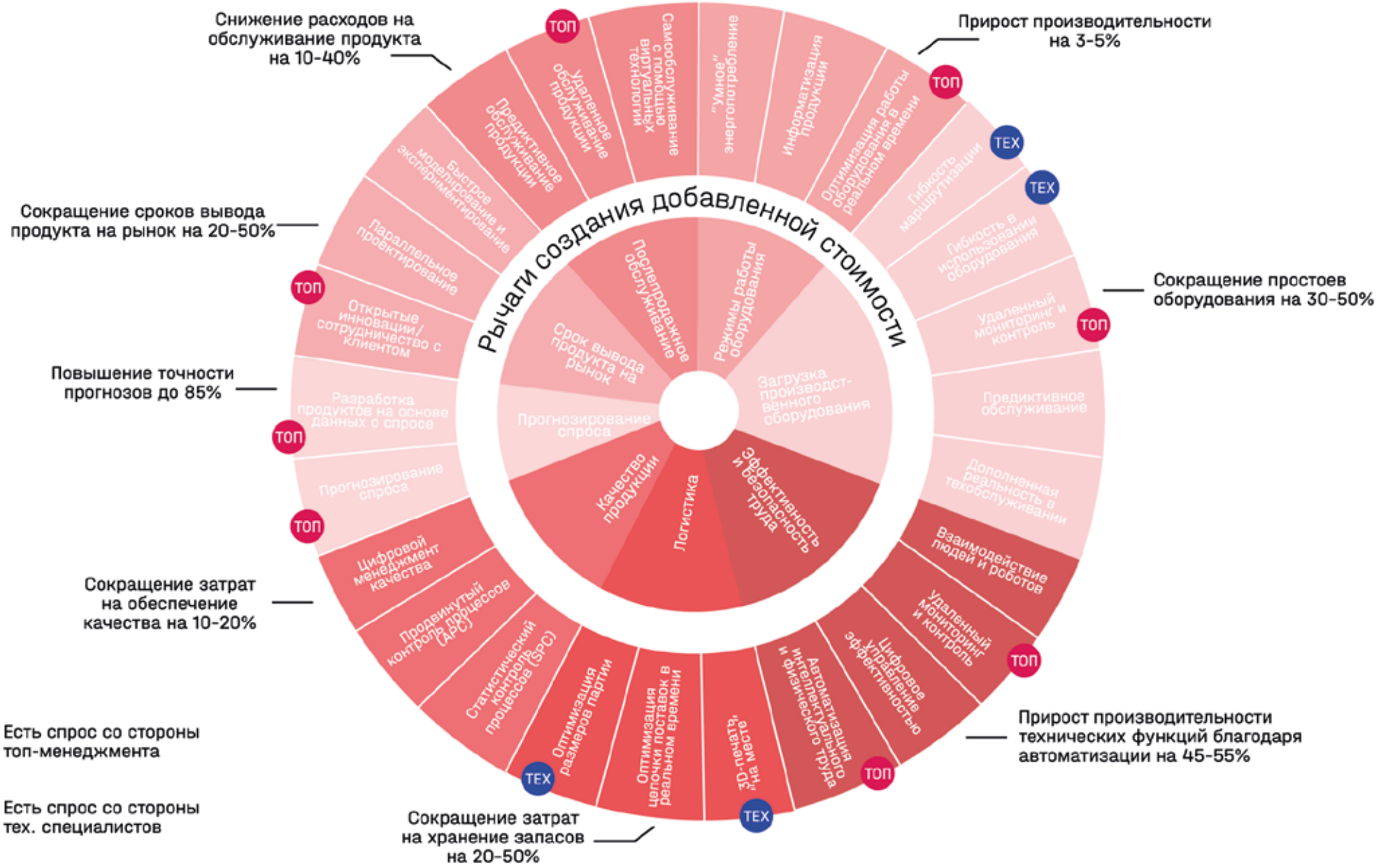




General — общие затраты
L (leads) — лиды
LOG — логистические затраты
LTV (lifetime value) — пожизненная ценность клиента
OPEX (operating expense) — операционные издержки
P (price) — средний чек
Pay — платёжеспособность клиентов
Pu (price per unit) — стоимость одной единицы продукции
Q1 — Число сделок на клиента
Qs (quantity successful) — количество повторных сделок
Qsku — Количество уникальных SKU
R (revenue) — выручка
Reach — охват потенциальных клиентов
RM (raw materials) — сырьевая себестоимость
Rt (return) — возвраты
Sales — коммерческие затраты
SG&A — переменные издержки
SKU (stock Keeping unit) — единица учёта
TO (total costs) — общие издержки
US (upsell) — усилия по upsell
VC - Переменные издержки

Wip (work-in-process) — затраты на интерлогистику
FC - Постоянные издержки
EN — затраты на энергию
DL (direct labor) — прямой труд
D (depth) — глубина чека
CS (crossell) — усилия по crossell
CRC (Customer Retention Cost) — стоимость удержания существующего клиента
COGS (cost of the goods sold) — полноценная себестоимость
CLs (client success) — успешные клиенты
Churn — индекс оттока клиентов
CAC (Customer Acquisition cost) — стоимость получения нового клиента
C1 (conversion) — конверсия из охвата в лиды
C — конверсия из лидов в клиенты
Brand — сила бренда
Administratic — административные затраты
Add (additional materials) — затраты на допматериалы
Ann (assortment matrix) — свойства ассортиментной матрицы


Индустрия 1.0
Механизация, замена мускульной силы на энергию пара
Индустрия 2.0
Электрификация, внедрение конвейерного производства
Индустрия 3.0
Автоматизация, внедрение роботизированных систем с ЧПУ
Индустрия 4.0
Интернет всего, подключенность не только людей, но и механизмов
Индустрия 5.0
Автоматическая оптимизация алгоритмов производства, связь данных о процессах на всех уровнях организации
Индустрия X.0
Построение производственных цифровых экосистем и проактивное внедрение новых цифровых инструментов
1780
1870
1970
Сегодня
Завтра
Будущее


Рычаги создания добавленной стоимости
Режимы работы оборудования
Загрузка производственного оборудования
Эффективность и безопасность труда
Логистика
Качество продукции
Прогнозирование спроса
Срок вывода продукта на рынок
Послепродажное обслуживание
Снижение расходов на обслуживание продукта на 10-40%
Самообслуживание с помощью виртуальных технологий
Удаленное обслуживание продукции
Предиктивное обслуживание продукции
Прирост производительности на 3-5%
"Умное" энергопотребление
Информатизация продукции
Оптимизация работы оборудования в реальном времени
Сокращение сроков вывода продукта на рынок на 20-50%
Быстрое моделирование и экспериментирование
Параллельное проектирование
Открытые инновации/ сотрудничество с клиентом
Сокращение простоев оборудования на 30-50%
Гибкость маршрутизации
Гибкость в использовании оборудования
Удаленный мониторинг и контроль
Предиктивное обслуживание
Дополненная реальность в техобслуживании
Повышение точности прогнозов до 85%
Разработка продуктов на основе данных о спросе
Прогнозирование спроса
Сокращение затрат на обеспечение качества на 10-20%
Цифровой менеджмент качества
Продвинутый контроль процессов (APC)
Статистический контроль процессов (SPC)
Прирост производительности технических функций благодаря автоматизации на 45-55%
Взаимодействие людей и роботов
Удаленный мониторинг и контроль
Цифровое управление эффективностью
Автоматизация интеллектуального и физического труда
Сокращение затрат на хранение запасов на 20-50%
"3D-печать" на месте
Оптимизация целочки поставок в реальном времени
Оптимизация размеров партии
ТОП
ТЕХ
ТОП Есть спрос со стороны топ-менеджмента
ТЕХ Есть спрос со стороны тех. специалистов