
РАЗБЕРЕТЕ СТОЙНОСТТА, КОЯТО ПРЕДЛАГАТЕ НА ВАШИТЕ КЛИЕНТИ

Десислава КОСТОВА-ПИКЕТ*
Иванка КОСТОВА**

You cannot have confidence in your pricing until you have confidence in the financial value that creates what you offer for customers. Although many managers are convinced that they cannot get this information, the reality is that most of your customers are ready to tell you. All you need to do is ask the right questions and be ready to listen.

Не можете да имате увереност в ценообразуването си, докато не придобиете доверие във финансовата стойност, която това, което предлагате, създава за клиентите. Въпреки че много мениджъри са убедени, че не могат да получат тази информация, реалността е, че повечето от вашите клиенти са готови да ви я кажат. Всичко, което е необходимо, е да задавате правилните въпроси и да бъдете готови да слушате.

Всяка игра по договаряне на цените има елемент на блъф. И клиентите, и доставчиците го правят, но клиентът обикновено има едно предимство, защото блъфът му – да си тръгне – е по-достоверен. Това е риск, който много малко специалисти по продажбите биха поели. Клиентите знаят това и го използват в своя полза. Търговците отговарят с по-ниски цени, защото се страхуват от последствията – загубен клиент, ако не го направят. Или накратко на тях им липсва увереност, че тяхната ценова стратегия е добра. Те забравят за важната стойност, която предлагат на

* Авторът е доцент, доктор, Калифорнийски университет – САЩ.

** Авторът е професор, доктор, Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“.

клиента. Търговците забравят, че всичко това е просто една игра на покер. Те вземат безопасния маршрут и предлагат отстъпка. Клиентите радостно прибират парите от масата. Те го правят, защото знаят как да блъфират.

Има два елемента на блъфа. Първият е, когато не разполагате с добра ръка. В този случай блъфирането е всичко, което можете да направите, за да спечелите. Това е опасен покер и се базира на поемане на голям риск. И ако сте срещу клиент, който има по-добра ръка, ще губите всеки път. Вие не трябва да ръководите бизнеса си или да играете покер по този начин. За щастие най-добрият блъф е, когато имаш добра ръка. Тук предизвикателството е да не ви изхвърли от масата някой, който има по-лоша ръка и блъфира. Това е много по-добър начин да се играе покер. Но вие трябва да сте уверени в ръката си точно както трябва да бъдете уверени в цената си. Целта е да разберете дали имате добра ръка и ако тази ръка е достатъчно добра, дали може да спечели срещу блъф. Тук трябва да имате доверие в цените си, за да не се откажете от ръката си и да се съгласите на отстъпка, когато купувачът ви блъфира.

Целта на това правило е да ви накара да разберете вашата стойност за вашия клиент. Възможността на клиента да блъфира се премахва. Ние вярваме, че ценообразуването с увереност ви позволява да играете ръката на ценообразуване така, все едно можете да видите картите на противника. Когато играете ръка различно от начина, по който щяхте да я играете, ако можехте да видите картите на другите, вие оставяте пари на масата. Когато играете с ръка по същия начин, както бихте играли, ако можехте да видите всичките им карти, парите на масата са ваши.

Целта на правило две е да ви помогне да спечелите всяка игра на ценообразуване и да се спре хвърлянето на пари на масата.

ПЕЧЕЛЕНЕ НА ИГРАТА НА ЦЕНООБРАЗУВАНЕ

Ключът към спечелването на играта на ценообразуване е: (1) да създадете набор от предложения със от ниска до висока стойност; (2) да предоставите измерими стойностни предложения и продажбени инструменти, които да определят стойността на индивидуално ниво; и (3) да се създадат ценови стратегии и ценови нива, които да улавят голяма част от стойността, която създавате. Направете тези неща добре и увереността ви в ценообразуването ще се повиши. Когато всеки в организацията знае, че имате правилните предложения и че цените ви са правилни, екипът за продажби си възвръща контрола над преговорите. Всичко това се основава на задълбоченото разбиране на стойността, която вашите продукти и услуги вече създават или могат да създадат за вашия клиент.

Има едно голямо предизвикателство в постигането на тази визия. Колко пъти сте чували мениджърите да казват: „Искаме да осигурим най-

добрата стойност за нашите клиенти“? Това е едно много често изказване. Но какво точно означава това? Възнамерява ли компанията да достави много ползи за клиентите, но на цени, които са подобни на конкурентните? Или означава, че компанията ще предложи това, което всички останали в сферата предлагат, но при най-ниските цени? Или, че това ще задоволи нуждите на клиентите, и се надяват, че ще получат заплащане за това? Проблемът е, че смисълът на думата „стойност“ в този контекст е толкова общ, че тя няма никакво значение. Фирмите, които не разполагат с ясна дефиниция на стойността за клиента, не могат да преговарят ефективно. В края на краищата как можете да изградите своето ценообразуване с увереност около концепция, която вие самите не можете да определите?

Понякога нашите клиенти възразяват, че не компанията трябва да определи стойността. Стойността – продължава възражението – трябва да се определя от всеки клиент и е очевидно, че всеки клиент определя стойността различно. С други думи клиентът винаги е прав. По тази формулировка компанията трябва да реагира спрямо определението на стойността, наложено с всеки клиент. В играта на покер на купуване тази стойност често е блъф.

Ние отхвърляме тази формулировка. Смятаме, че е измъкване. Това не е въпрос на правилно и грешно. Нашият опит е, че фирмите, които преследват тази стратегия, губят фокус и виждат спад в печалбите. Нещо повече, те поемат ненужни разходи за продажба, тъй като се опитват да разберат какво е нивото на приближаване на всеки клиент. Една дума описва резултата на този подход. Тази дума е „объркване“, защото нуждите на всеки клиент стават недиференциран приоритет.

С това правило ще ви помогнем да се избегне това объркване чрез фокусиране върху най-важното определение на стойността в бизнес-към-бизнес пазарите. Резултатът е по-голяма яснота във финансовите ползи, които това, което предлагате, създава за вашите клиенти. Също така ще ви покажем някои измамно прости техники за разкриване на тази златна мина от информация – информация, която най-сложните подходи за пазарно проучване често не успяват да разкрият. И накрая ще ви покажем как да използвате тези познания практически в развиване на силни предложения за стойност и ефективни инструменти за отдела си по продажби – инструменти, които са от съществено значение за позициониране и за защитаване на цените ви.

ОПРЕДЕЛЕНИЕТО ЗА СТОЙНОСТ С НАЙ-ГОЛЯМО ЗНАЧЕНИЕ

Има много различни видове стойност. Ние говорим само за *финансова стойност*. По-конкретно финансовата стойност се отнася до печалбите, които се получават, когато разходите се изваждат от приходите. Независимо от това какво клиентите говорят по този въпрос в контекста на

бизнеса парите, които клиентът дава, когато използва продукта ви, е истинската мярка за финансовата стойност. Фирмите са лица със стопанска цел. Техните действия и това от кого те купуват стоки и услуги са водени от желанието да се подобри печалбата. Те постигат това чрез закупуване от доставчици, които успяват да им помогнат да изпълнят своите цели за печалба. Уравнението е просто: намалете общите разходи на вашите клиенти и/или увеличете приходите си и увеличавате печалбата си. Сега вече говорим за определение на стойност, което всеки разбира.

Ако можете да свържете това каква полза доставя това, което предлагате, с това как ще се подобри печалбата за вашите клиенти, работите с един огромен недостатък. Ако не можете да изразите стойността си в пари, никой няма да ви плати за нея. Нека ви разкажа за един от нашите клиенти, които са се възползвали от анализа на финансовата стойност на своите клиенти. Тази компания анализира това, което предлага, за да се разбере позицията на стойността ѝ пред клиенти. Определя цени и договаря въз основа на това разбиране. След пускане в действие на този подход, основан на стойността, тя вижда своя пазарен дял и неговото маргинално увеличение. Тази компания, както може да се очаква, не е нишов играч или доставчик на силно диференцирани продукти. И двете от тези ситуации улесняват стойностното позициониране.

Как може компанията да се разграничи или да позиционира своя продукт? Компанията инвестира в *услуги*, които дават възможност на клиентите ѝ да намаляват закъсненията за мястото на работа. Компанията разбира, че нейните клиенти определят стойността на предоставената от техния продавач стока не толкова по качеството на стоката, а по това как продуктът е предоставен. Компанията вижда, че ако тя може да помогне на своите клиенти да премахнат забавянето, причинено от доставката на стока, клиентите ще намалят разходите си и ще получат заплащане по-бързо. Фирмата създава сценарии, които демонстрират точно колко много оперативните разходи на клиентите ще се понижат с помощта на тяхната услуга. Клиентите отговорили с избиране на компанията, защото тя прави връзката към увеличаване на печалбите сигурна. В момента компанията властва над дял от бизнеса за крайни стоки.

ВЪЗПРИЕМАНЕ НА НАЧИН НА МИСЛЕНЕ, ОРИЕНТИРАН КЪМ СТОЙНОСТТА

Ключът към отключване на всички тези ползи стои в способността на организацията ви да разбере как това, което предлага, създава финансова стойност за клиентите ѝ. Разбирането на стойността идва от един процес, с който всеки във вашата организация трябва да бъде запознат: да питате клиентите за техния бизнес. Ние не говорим непременно за големи сложни изследователски проекти. Най-добрите прозрения често идват от хората на улицата. Това може да означава от продавачи, но също

може да означава и от хора от обслужващия персонал и висшите мениджъри. Всеки, който има контакт с клиента, ако е правилно обучен, може да има начин на мислене, насочен към проучване. Те могат да научат нещо от този клиент. Тези възможности за обучение могат да имат силно положително въздействие за фирмата ви.

Има един въпрос, който ние не препоръчваме да задавате на своите клиенти, и това е „Какво мислите за нашите цени?“. Питането на клиентите директно за цените ви е покана за тях да се възползват. Всеки ще се съгласи, че вашите цени са прекалено високи. Това изненадващо ли е? Вашите клиенти имат всякакъв стимул да се опитат да ви накарат да го повярвате. По-добрите въпроси обръщат внимание на техните изисквания, предимствата, предоставени от вашите продукти, и как двете са взаимносвързани. Ключът е да разберете собствената си стойност за клиентите и след това да използвате това, за да управлявате тяхната готовност да платят. Показвайки, че сте разбрали стойността си, и демонстрирайки, че вашите цени са разумни при дадената стойност, вие променяте дискусията. Тя вече не е само за цената, но и за стойността и цената.

Някои от нашите клиенти са изкушени да питат своите купувачи дали са доволни от цените. Този въпрос също е грешка. Истината е, че не искате клиентите да бъдат напълно доволни от цените ви. Ако клиентът е доволен, цените ви вероятно са твърде ниски. По-добър сценарий е, когато клиентите признават, че цените ви са справедливи или разумни. Ако продавате продукти с висока стойност с много обслужване и поддръжка, можете да искате клиентите да признават, че, да, цените ви са високи, но като цяло си струва.

ЗАЩО ДА ГОВОРИТЕ С КЛИЕНТИТЕ СИ ЗА СТОЙНОСТТА?

Ако се съди по начина, по който много компании правят проучвания на клиентите си, въпросът „Защо да говорим с клиентите за стойността?“ не е просто реторичен. Мениджърите отделят много време и пари за проучване на нагласите на клиентите и техните нужди. За съжаление, повечето от тези изследвания не успяват да отговорят на два основни въпроса. Първият е: Какво подтиква тези нагласи и нужди? Вторият е: Какви са последиците (както за нас, така и за клиента) от удовлетворяването им? Като отговорим на тези два въпроса, ние можем да отговорим на един друг, още по-фундаментален: Къде осигуряваме стойност за нашите клиенти?

Без да имат отговори на тези въпроси компаниите се носят по течението. Бизнесите искат да съсредоточат ресурсите си върху най-добрите възможности за предоставяне на финансова стойност на своите клиенти. И те най-вече искат да се концентрират върху култивирането на тези области, където предложената стойност за бизнеса може да се дифе-

ренцира. Придобиването на знания в тези области може да окаже дълбоко въздействие върху всеки бизнес. Това кара предприятията да създават повече стойностни продукти, да се насочат към най-добрите клиенти за тези продукти и да дадат възможност на отдела по продажбите да продава стойност и да защитава цените им.

За да имате увереност в ценообразуването, много е важно да разберете някои основни аспекти за клиентите, бизнесите им и какво те ценят. Можете да използвате тези данни, за да постигнете няколко добри резултата. Тези прозрения проправят пътя за по-добро сегментиране и таргетиране и за създаване на предложения, които клиентите считат за стойностни. Това знание също служи като основа за добре дефиниран баланс цена – стойност, за добро позициониране на стойността и за по-добро ценообразуване. *Фигура 1* обобщава силата на разбирането на вашата стойност за клиентите ви.

Фигура 1. Силата на разбирането на стойността за клиента



Прогресията от въпроси и цели на *Фигура 1* подчертава нещо неочаквано: всяко познание за стойността, която доставяте на клиентите си, ви дава по-голям контрол над и доверие във ценообразуването ви. Какво е неочаквано? Че тя показва ценообразуването като част от прогресия,

която включва маркетингова стратегия, продуктово управление, както и стратегии и техники за продажби. С тези дейности ние създаваме и рамката на нашата стойност за нашите клиенти. Когато фирмите прилагат това разбиране за стойността за клиентите по този начин, позиционирането на цените като справедливи спрямо стойността става съвсем просто.

КЛИЕНТИТЕ ИСКАТ ДА ГОВОРЯТ ЗА СТОЙНОСТТА

Едно от възраженията, които най-често се повдигат, когато препоръчваме да питате клиентите за това как те определят стойността и как доставчикът допринася за това, е нещо подобно:

Защо нашите клиенти ще споделят този вид информация с нас? Ще са луди да говорят с нас за това как правят пари и как нашите предложения им помагат да правят повече. Няма ли да се страхуват, че ние ще използваме тази информация срещу тях? Няма да виждат това като уловка, за да ги накараме да ни дадат повод да повишим цените ни?

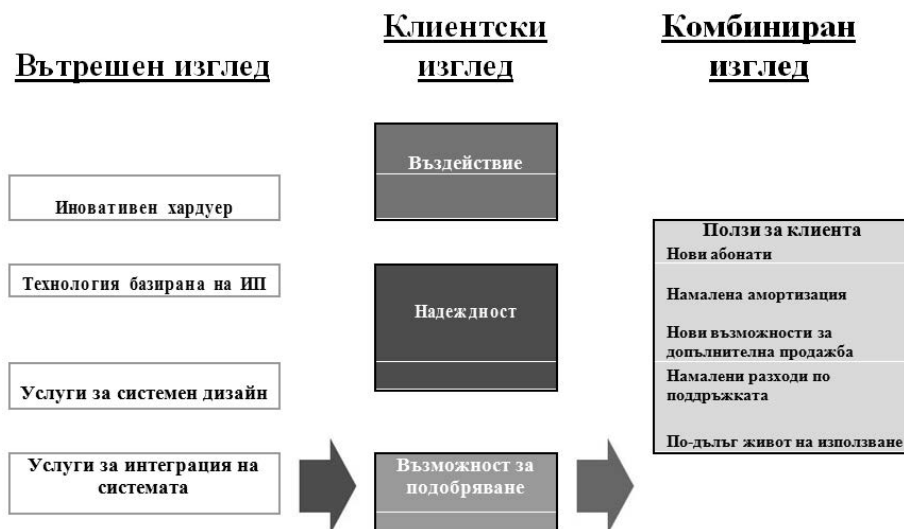
Нашият опит е, че такива възражения обикновено няма. Клиентите, разбира се, трябва да имат някаква основа за доверие. И вие трябва да докажете, че сте искрени в събирането на информация за тяхната крайна полза. С други думи, ако отношението ви е, че тази информация ще ви бъде полезна да им помогнете да управляват своя собствен бизнес ефективно, тогава вашите клиенти ще посрещат добре разговора. Оказва се, че повечето клиенти са готови да говорят за своите предприятия, своите цели, както и за своите усилия да бъдат успешни. Тяхната мотивация за това е проста и ясна. Колкото повече техните доставчици разбират бизнес проблемите им, толкова по-добре тези доставчици ще могат да измислят решения, които да са от значение и да са ценни.

Нужно е добро умение за слушане и проучване, за да се събере тази информация. Тя също така изисква изместване на вашия вътрешен поглед (как мислите, че се справяте) към външен поглед (как вие се справяте, ползите и стойността ви, както клиентите ги възприемат). Само второто е от значение. Това е сериозен проблем в много технологично базирани фирми за продукти и услуги, където фокусът е върху характеристиките на предлаганото. Това е процес на преобразуване на вътрешния поглед в такъв, който е по-важен за клиентите, което означава стойността на тези функции да е за тях. Накрая анализът трябва да бъде направен в контекста на специфичните ви конкуренти. Клиентите не мислят за вашата фирма във вакуум. Когато те мислят за вас, това е винаги в контекста на начина, по който се представяте в дадения момент в сравнение с конкурентите ви.

КАК КЛИЕНТЪТ ПОЛУЧАВА ФИНАНСОВА ПОЛЗА ОТ УПОТРЕБАТА НА ПРЕДЛАГАНОТО?

Номерът е да водим дискусията към знака за долар. Ако не можете да се съсредоточите върху финансовата стойност, всякакво говорене за стойност за клиента е само шум. Не можете да подкрепите говоренето с нищо (Фигура 2).

Фигура 2. Свързване на функциите с ползи и със стойността



Финансовата връзката идва от процес, който наричаме „сондиране“ по време на процеса на вътрешно и външно интервюиране. Това е тактика на сондиране, за да се разкрият подробности от под повърхността на първоначалния отговор на клиента, който често е повърхностен. Сондирането надолу генерира идеи с изключително голяма стойност, тъй като отива далеч отвъд повърхностни отговори, които повечето изследвания на клиентите предоставят.

Този подход осигурява по-точно измерване на финансовата стойност чрез измерване на това как предлаганото от вас намалява разходите, подобрява ефективността и увеличава възможността за приходи. Например можете да продавате устройство за \$10, което е от решаващо значение за работата на продукт за \$1000. В изследванията на нагласите стойността се определя чрез сравняване на възприетите атрибути на 10-доларовото устройство. Изследването на отношението ще покаже подобрене на стойността само с \$1, от което следва, че много пари се оставят на масата. А подобрене от 10% при производителността на това уст-

ройство може да създаде стотици долари стойност за продуктите, в които е инсталирано. Целта е да се определи въздействието на производителността на целия продукт, като по този начин се разкрива много повече стойност, отколкото бихте очаквали.

Фигура 3 е действителен списък на поредицата въпроси, които могат да бъдат зададени на клиенти.

Фигура 3. Проучване на стойността за клиента



Заклучението е, че ние бяхме в състояние да определим, че ако има надежден обмен на съобщения в техните софтуерни инструменти, фирмата ще спести значителни разходи за техническа поддръжка и разработка на софтуер. Това е доста добра възможност за осигуряване на доказателство за количествено измерима възвръщаемост на инвестициите, за да продадем това, което предлагаме.

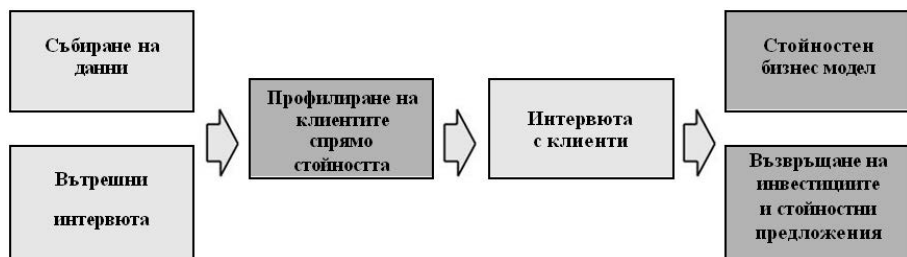
Един от седемте навици на лидерството на Стивън Кови е да се стремим да разберем, преди да се стремим да бъдем разбрани. Този процес не е труден за тези фирми, които искат да станат по-добри в разбирането на техните клиенти. Въпреки това много мениджъри се оказват твърде затънали в ежедневните дейности, за да изпълнят тези задачи в името на клиентите. Причината за това е, че е по-лесно за мениджърите да използват единични истории на клиенти, а не да се зароят в изследвания за стойността за клиентите.

ПРЕГЛЕД НА ПРОЦЕСА

Един ефективен разговор с клиент изисква подготовка; целта е да се поискат проникващи въпроси в търсене на идеи, които невинаги са ясни за вас или вашия клиент. Клиентите невинаги мислят за стойността в подробности. Вие трябва да бъдете готови да ви поставят конкретни въпроси относно стойността и да оставите клиента да реагира. По този начин вие насочвате обсъждането към стойността и предизвиквате клиента да мисли по-дълбоко за своите истински стойностни нужди. За да направите това, вие трябва да имате някои ясни идеи за това как това, което предлагате, създава стойност, преди да говорите с клиентите. В противен случай няма да познаете най-обещаващите моменти и когато се заговори за тях, ще пропуснете шанса да наблегнете върху тях. Добрата новина е, че самата подготовка генерира ценна информация. И след като се научи процесът, е много лесно да се повтори (*Вж. Фигура 4*). Това са умения, които мениджърите трябва да научат.

Когато следвате процедурата, описана на *Фигура 4*, създавате основата на увереността в ценообразуването.

Фигура 4. Процес на проучване на стойността за клиента



Можете да използвате собствените думи и данни на клиентите си, за да докажете своята стойност. И когато докажете стойността си, можете да покажете, че ценообразуването ви е добре замислено и ще издържи на контрола на взискателните клиенти. Първо нека да разгледаме процеса;

след това ще разгледаме действителната подготовка на интервю по-подробно.

1. *Събиране на данни.* Отделите по продажби и маркетинг се дават в доклади и данни. Проблемът е, че те не знаят какво да правят с тях. Първата стъпка на профилиране на клиентите е да поставите всички тези данни в една голяма купчина или файл с данни. Ако е необходимо, направете графики за данните, за да получите яснота. Погледнете всеки файл и разберете на високо ниво това, което той ви казва за клиентите ви. Обобщете всеки файл и ключовите точки. По-конкретно търсете:

- конкретни примери, които свързват вашите продукти с финансови ползи за клиентите;
- познания за моделите на печалба на вашите клиенти и тяхната позиция пред техните клиенти;
- директни сравнения с вашата конкуренция.

2. *Вътрешни интервюта.* Говорете с отговорниците за продажбите, маркетинга и услугите във вашата компания. Те знаят как клиентите използват вашите продукти и услуги. Помолете ги да опишат подробно как и защо вашите клиенти използват текущите ви предложения и как това, което предлагате, създава стойност за тях. Също така настоявайте за смислени сравнения с конкурентите и каква е крайната финансова полза от разликата за клиентите. Важен елемент от този процес е да поискате доказателство, когато някой прави твърдение за това как клиентите ви виждат вас и вашите конкуренти. Никога не позволявайте повърхностни и недоказани изявления или общоприети факти.

3. *Профилиране на клиентите спрямо стойността.* Като се има предвид това, което сте научили от вътрешните интервюта и анализа на данните, разработете първоначални хипотези за това как потребителите използват вашите продукти и услуги и как те ще получат стойност от тази употреба. В този процес вие ще откриете, че сте разбрали много по-малко, отколкото си мислите. Напомнете си, че целият смисъл на процеса е достигането до открития. Отбележете критичните пропуски в информацията си и идентифицирайте кои от клиентите могат да ви помогнат да запълните тези пропуски. Разработете списък с въпроси към клиентите за това как се справяте в сравнение с конкурентите.

4. *Клиентски интервюта.* Интервютата с клиенти се използват за валидиране и/или дискредитиране на стойностните профили, идентифицирани с вътрешния анализ. Използвайте интервюта с клиенти за разработване на нови профили спрямо стойността. Методът, използван за определяне на профилите на потребителя спрямо стойността, е метод на *задълбочено изследване*. Този метод изпълнява две основни задачи. Първо, той осигурява много по-богато разбиране на това как потребителите използват вашите продукти или услуги и как да ги подобрите. Второ, той е малко като терапия за клиентите. Те най-накрая да имат някого от ком-

панията, с когото да говорят задълбочено, което да ги кара да чувстват, че са важни клиенти. Самият процес на интервюто подобрява връзката. Ако използвате тези знания за подобряване на продукта и услугата, това е печелившо за всички.

5. *Стойностен бизнес модел.* След интервютата с клиентите те се документират и четат и започвате да разбирате връзката между различните клиенти в рамките на един сегмент. Общата черта може да бъде в техните бизнес модели, как те управляват своя бизнес или как те могат да извлекат стойност от използването на вашата фирма. В този момент трябва да бъдете в състояние да набележите как вашите клиенти правят печалба, как продуктите ви помагат в този процес и да набавите редица конкретни примери, за да подкрепите своите идеи. Целта на този етап не е съвършенството. Въпросът е да се направи връзка между отделните данни, събрани от различни разговори с клиенти.

6. *Възвръщане на инвестициите и стойностни предложения.* Крайният резултат от цялата тази работа са две неща. Първото е поредица от силни предложения за стойност, от които търговците ще могат да се възползват, за да продават продуктите ви и да защитават вашата цена. Второто е инструменти за възвръщане на инвестициите, които търговците могат да използват, за да зададат определящи въпроси, за да разберат дали има необходимост от предлаганото от вас и как то впоследствие ще предостави финансова стойност за клиентите.

ПОДГОТОВКА ЗА И ПРОВЕЖДАНЕ НА ИНТЕРВЮ

Заслужава си да отделим малко време, за да поговорим за провеждането на самото интервю. Колкото сте по-добре подготвени за този процес, толкова по-вероятно е да съберете правилната информация и да следвате правилните нишки на финансовата стойност. Съществуват три отделни стъпки, за които да помислите, – подготовка, изпълнение и интеграция. Техническият термин за действителното интервю е „проучвателно дълбочинно изследване“. То е проучвателно затова, че използва вашите данни, за да се развият хипотези за това как клиентите ви ценят вашите продукти и услуги. Чрез множество интервюта можете или да потвърдите, или преразгледате хипотезите. Той е дълбочинен подход в това, че техниките на сондиране отиват отвъд повърхностните отговори. Той достига до болезнените проблеми за вашите клиенти и до това, което те ценят, когато търсят решение. Този подход сондира надолу с няколко прости въпроса, за да разберете как продуктът или функциите на услугата намаляват разходите или увеличават цените и продажбите. Той идентифицира истинските *водачи на стойност* на един бизнес.

Когато се прави задълбочено проучване с клиенти, ние откриваме:

1. Истинските двигатели на стойността на клиентите са малко по-различни, от които фирмата продавач очаква.
2. Настоящите решения са по-ценни от очакваното от доставчика.
3. Клиентите са доволни, че някой най-накрая ги пита за техния бизнес по смислен начин.
4. Има възможности да се предостави много по-голяма стойност, отколкото доставчиците предлагат в момента.

При подготовката за интервюто вашата работа ще бъде да свържете заедно три конкретни аспекта – модел на печалба на клиента, ключови причини за разходи и приходи и критични мерки за изпълнение (често наричани „*водачи на стойността на клиентите*“). Големият въпрос е как те развиват своя бизнес и правят пари. С други думи как може да им помогнете да растат по-бързо и да направят повече пари. Втората цел е да свържете това, което предлагате, и предлаганото от вашите конкуренти с тези мерки. Третата стъпка е да се определят специфични финансови резултати, които предлаганото от вас е предоставило на вашите клиенти. Това е, което ние направихме с интегратора на системи от *Фигура 5*. За да направим това, ние трябваше да свържем тези три аспекта, задавайки прости въпроси.

Фигура 5. Процес на интервюиране на клиентите



Процесът на интервю има три отделни етапа – подготовка, изпълнение и интеграция. Това е прост процес и може лесно да бъде възприет от маркетинговите мениджъри.

Етапът на подготовка използва вътрешната информация от преглед на данни и интервютата на заинтересованите страни, за да се развият идеи за източниците на стойността за потребителя. Става дума за първоначални заключения за собствената ви производителност, както и представянето на вашата конкуренция срещу тези източници на стойност. Критерии за подбор на клиентите за интервю също се развиват, като например: какъв индустриален сегмент искате да проучите; какъв размер клиенти искате да обслужите; кои клиенти вече мислят по този начин.

Когато се обадите на клиентите, за да уговорите интервюто, е добра идея да им кажете, че целта на интервюто е да развиете по-добро разбиране на техния бизнес и техните реални нужди. Трябва да е ясно, че вие сте там, за да слушате и да не продавате нищо. Повторете последното обещание. Това не е обаждане за продажби. И след като направите това обещание, спазете го. Нищо няма да съсипе интервюто повече от намек, че това е обаждане за продажби под прикритие. Също така не се опитвайте да искате такива интервюта, когато клиентът е в среда на искане на предложения или договаряне на продажби. Те ще бъдат твърде фокусирани върху искане на отстъпка.

Фигура 6. Клиентски интервюта – основни въпроси

Стратегия

- Какъв е моделът на печалба на клиента? Как се правят пари?
- Кои са критичните фактори за успеха на клиента?
- Какви са най-важните процеси за неговия бизнес?
- Това, което го притеснява?

Постъпления

- Как клиентът добавя стойност за *своите* клиенти?
- Как се позиционира на пазара?
- Кои пазари/приложения докарват най-много приходи?
- Кои пазари/клиентите се разглеждат като бъдещето?

Разходи

- Какви са основните продукти, водещи до загуби или печалби?
- Какво води до разходи във или извън техните операции?
- Има ли критични области за подобряване?

Нашите предложения

- Как използва нашите предложения в своя бизнес?
- Кои предложения са най-ценни за клиента? Защо?
- За постигането на какви резултати помагат нашите предложения?

Конкуренция

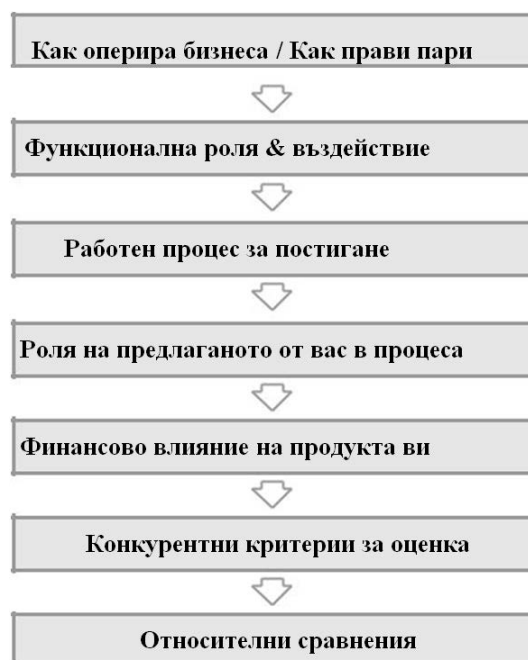
- Кой е следващият най-добър конкурент? Защо?
- Какво предлага, което ние не можем, и обратното?
- Какви жертви са свързани с използването на алтернативите?

След като хипотезата е разработена, следващата стъпка е да се разработи ръководство за интервю. Това е шаблон за поредица въпроси, предназначени да подкрепят или да отхвърлят хипотезите. Направете ръководството просто. Директни, отворени въпроси и кратки думи са добри насоки за разработване на ръководство. Направете го само една страница. Това е правилото трудно-и-бързо. Ако се нуждаете от повече от една страница, за да се тества хипотезата, хипотезата е твърде сложна. Това са може би две или повече хипотези, обединени в една. Разделете ги на съставните им части и ако е необходимо, тествайте всяка една поотделно.

Фигура 6 изрежда основните въпроси, които ще ви помогнат да започнете.

В началото на интервюто кажете на ответника защо сте там и задайте по-лесни въпроси за начало. Въпросите трябва да бъдат кратки и по същество. Точно както не сте там, за да продадете нещо, така и клиентът да знае, че не сте там, за да отговаряте на въпроси или проблеми, свързани с продукти или услуги. Водете си бележки по всички въпроси, които клиентът повдигне, и кажете, че вие или някой друг ще им се обади по-късно.

Фигура 7. Сондиране по време на клиентски интервюта



По време на интервюто следвайте следите, които клиентът оставя. Както вече споменахме, този процес се нарича „сондиране“. Ние използваме този термин, защото въпросите стават все по-специфични, докато се движите от общи проблеми за бизнеса към реалния въпрос – цената на стойността. Добре е да започнете с някои въпроси на по-високо ниво и след това да използвате увеличаване на фокуса, за да „изкопаете“ конкретни данни за това как вие и вашите конкуренти създават финансова стойност за клиента. Преглед на сондирането е показан на *Фигура 7*.

След като интервюто приключи, две неща трябва да се случат. Първо, да се документира това, което сте научили от интервюто. В идеалния случай имате бележки или дори препис от интервюто. Отделете 30 минути да обърнете тези бележки в документ, който може да се използва за направата на ценни изводи за другите мениджъри. Второ, изпратете благодарствено писмо до клиента. Смятаме, че реално писмо, подписано от главния изпълнителен директор на компанията, с копие до изпълнителния директор на клиента, показва класа. Едно електронно писмо също може да проработи.

Фигура 8. Използване на стойността за клиентите, за да опростим предлаганото



Следващата стъпка е да трансформирате информацията от интервюто в знание, което компанията може да използва. Знанието е информа-

ция, която може да доведе до действия. Обобщете основните точки и прозрения от всяко интервю.

Ако имате някои специфични цитати от клиентите, използвайте ги, за да потвърдите тезата си пред вътрешните кадри по време на отчитането на резултатите. Важното е да подкрепите с твърдения идеите за източниците на стойността за клиентите, възможно позициониране на стойността, позициониране на конкурентна цена, ценообразуване и възможни подобрения на продуктите или услугите. Тази база данни е важно четиво и трябва да бъде актуализирана, за да помогне за създаването на казуси, за да подкрепите вашата стойност с течение на времето.

Предлаганото също включва най-основния пакет услуги (*Вж. Фигура 8*). Голяма част от успеха се дължи на факта, че за екипа по продажбите беше лесно да направи връзка между бизнес моделите на клиентите и техните нужди с висок приоритет. Всичко, което екипът по продажбите трябваше да направи, беше да зададе на всички партньори няколко въпроса за техния бизнес и как те планират да го разраснат. С отговорите на тези въпроси акаунт мениджърът беше в състояние бързо да избере най-доброто предложение за клиента и да го позиционира с конкретни твърдения за неговата стойност.

КАКВО ДА ПРАВИТЕ С РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ РАЗГОВОРИТЕ

Вълнуващо е да говорите с клиентите си за това как предложенията ви предоставят стойност. В началото то също може да бъде малко объркващо. Вие научавате толкова много нови неща и сте толкова съсредоточени в това да намерите зависимости в това, което откривате, че можете лесно да изгубите от поглед това, което се опитвате да постигнете. Само не забравяйте: вашата цел е да развиете прости модели, които да ви позволяват да определите количествено стойността, която доставяте на клиентите си. С тази информация ще можете:

1. да определяте предложенията, които ясно се свързват с нуждите на клиентската стойност;
2. да определяте предложения висока-до-ниска стойност, за да отговарят на различни нива на цените;
3. да създавате предложения за стойност с високо въздействие и инструменти, които дават възможност на търговските ви екипи да спечелят повече сделки и да защитават цените;
4. да нагласят ценови нива, които са в съответствие със стойността, доставена на клиента (*Вж. Фигура 9*).

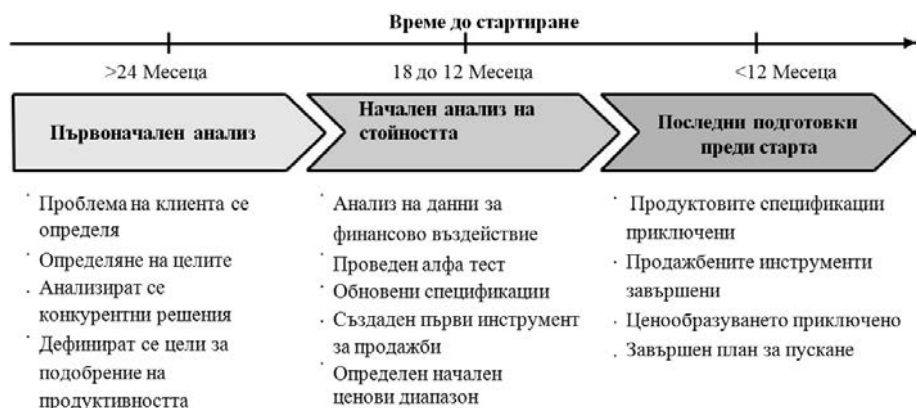
Използвайки тази информация, компанията създаде ценообразуване чрез следния процес от три стъпки:

1. Определяне на разходите за клиента за опциите, които имат сега.

2. Определяне на финансовите ползи, които иновациите ни доставят *отвъд* тези, предоставени от сегашните алтернативи.

3. Определяне на разходите за превключване на клиенти, които искат да се преместят към вашето решение.

Фигура 9. Стойността за клиентите води продуктовото позициониране и ценообразуване



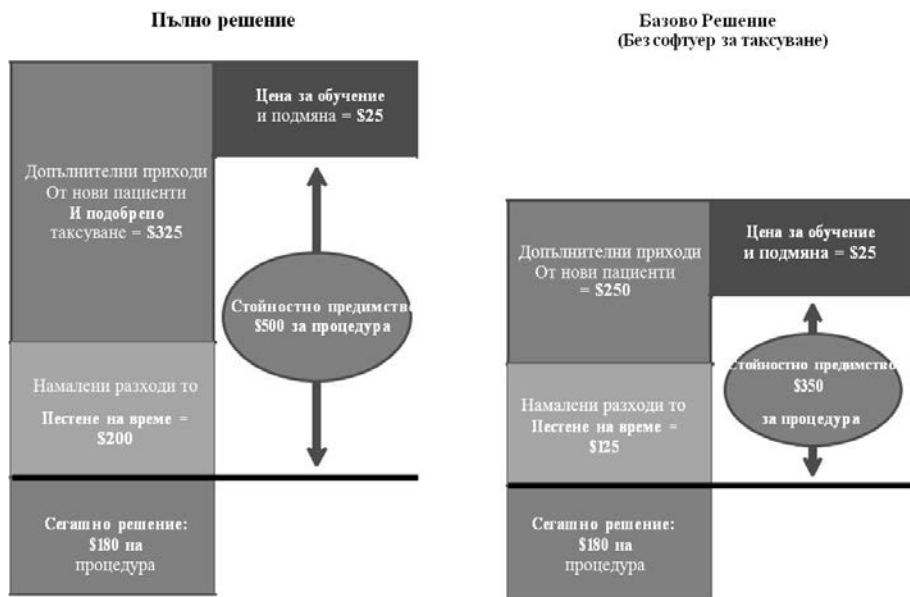
Това означава определяне на следните фактори:

- Цената на процедура на текущи решения до тяхната амортизация. Калкулиране чрез сравняване на целия им експлоатационен живот в сравнение с броя на извършваните процедури.
- Спестените разходи, дължащи се на повече време за работа в стаята.
- Пределните постъпления, привлечени от практиката чрез използване на новото оборудване.
- Увеличението на приходите в резултат на по-точно таксуване и управление на връщането на разходите.
- Спестените разходи, дължащи се на улесняване на процеса на въвеждане на процедурни данни.
- Разходите за превключване – в този случай плюс разходи за изхвърляне и разходи за обучение на персонала.

Техните заключения са обобщени на *Фигура 10*.

Резултатите от изследванията на стойността на клиентите дават две важни прозрения. Първото е разбирането на стойността на новото решение със и без софтуера за таксуване. Това прозрение насочва към възможността да се въведе цялостно решение с по-висока стойност и базисно решение, което не включва софтуера.

Фигура 10. Модели на бизнес стойността на нов дентален инструмент



То също така определя базата на ценообразуване чрез определяне на стойността на клиентите. Знанието за тази стойност помогна на фирмата да установи ценови диапазон, който да улови голям дял от стойността, създадена за клиентите. За да направят това, те първо дефинираха стойностното си предимство пред съществуващите решения. След това добавиха разходите за текущото решение, за да се определи максимален обхват от възможности за цените на разположение: от \$180 до \$680 (цената на текущото решение плюс предимството стойност от \$500 на \$180) за пълно решение и от \$180 до \$530 – за базовото.

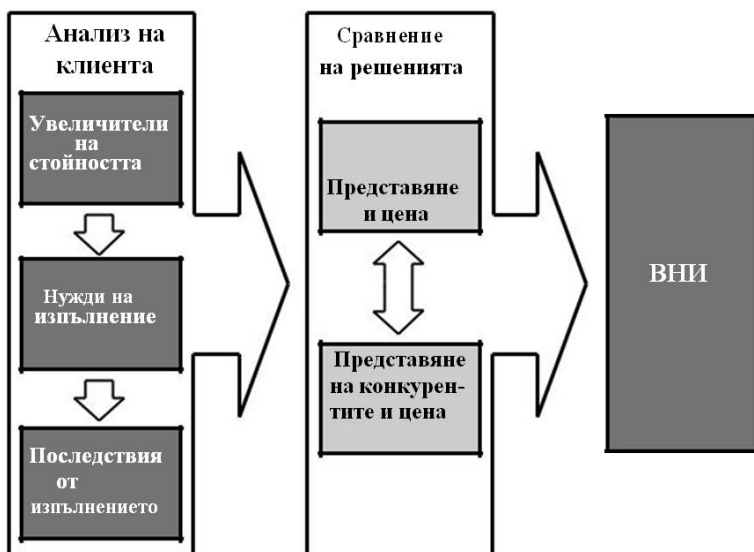
За да ограничи този диапазон, компанията анализира психологическите елементи на стойността от гледна точка на клиента. Това включва негативни възприятия, като например риска от приемане на нови технологии и опасения за преместване от доказано решение към нещо неизпитано. Това също така включва положителни психологически ползи, като например гордост от това, че работят с най-нова технология. На последно място те трябваше да определят цена, която предлага някакъв стимул за закупуване. В края на процеса компанията се реши на цена \$400 на инструмент за пълно решение и \$250 – за базовия. Така, намирайки пониския край на възможния обхват, дори и базовото решение осигурява значителна печалба и дава на клиентите разумен стимул да превключат към него.

СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТНО ПРЕДЛОЖЕНИЕ И ПРОДАЖБЕНИ ИНСТРУМЕНТИ СЪС СИЛНО ВЪЗДЕЙСТВИЕ

Въпреки че това, което сме направили досега, е интересно, то е загуба на време, ако продажбите са пренебрегнати в процеса. Просто документиране на стойността и използването, за да се определят предложения и цени, не е достатъчно. Ако специалистите по продажби не могат да защитят логиката на различните предложения и опции за ценообразуване, след това те ще бъдат в много неудобно положение пред клиентите. Решението е да им дадете инструментите, от които се нуждаят, за да продадат стойността и да защитят вашите цени.

За да направите това, трябва да използвате откритията за клиентската стойност. Тези открития трябва да бъдат поставени в по-прост модел, за да се покаже как клиентите могат да получат стойност от вашите предложения. Това осигурява структура на въпроси, които вашите търговци да зададат на клиентите ви, за да се определи как вашите продукти и услуги финансово повлияват на бизнеса на клиента във всеки конкретен случай. *Фигура 11* показва как изглежда структурата на такъв инструмент.

Фигура 11. Структура за добри инструменти за ВНИ



За съжаление, повечето инструменти за ВНИ, които маркетинговите експерти предоставят на екипа по продажбите, не работят. Основната причина те да не успяват е, че търговците ги намират за твърде сложни и

поради това не ги използват. Друга причина е, че значителен брой от клиентите, които си правят труда да направят анализа, не се доверяват на резултатите.

Решението е да се разработят инструменти за продажби, които използват собствените данни на клиента. Анализът трябва да наблегне изрично на конкурентните алтернативи. Целта е да се направи решението за покупка на клиента по-лесно, а не по-трудно, с криене на информация от него. Представяне на данните, които дават пряка видимост към вашата конкуренция, може да изглежда нелогично за много професионалисти по продажбите. В края на краищата защо да правим сравнение и да засилваме позициите на клиента за преговори? Факт е, че сравняването на продуктите си с тези на конкурентите подчертава както силните, така и слабите страни. Балансираното продаване всъщност подобрява надеждността на търговците.

В допълнение към въпросите за доверието има и друга важна разлика. Традиционните модели на ВНИ често предоставят данни за средния потребител, обобщени в някаква степен за група клиенти. Подробното сравнение е оставено в ръцете на клиента, който не може да отсъди точно или справедливо. Осигуряване на сравнение за всеки отделен случай гарантира, че продавачите продължават да участват в процеса на оценка, като предоставят всички необходими подробности. С този подход клиентите са по-склонни да се доверят на данните ни.

Фигура 12. Знанията за клиентската стойност създават надеждни инструменти за продажба

Пресмятане на стойността на стоматоложки инструменти за еднократна употреба			
■ Перспективен профил			
Вид съоръжение	Център за устна хирургия		
Брой процедури	2: 100 до 250	Стойност за процедура	
Сегашна цена за процедура / пациент	\$180	Висока	\$680
Включен софтуер за плащане?	Да		
Алтернативна цена на капитала	7%	Ниска	\$576

Ако клиентите не могат да получат сравнителни данни директно от потенциални доставчици, те ще разработят свои собствени вътрешни

модели, за да улеснят сравнението. След като те са направили това, е малко вероятно някога да споделят всички данни от своя анализ. Вместо това те ще използват информацията, за да изправят един продавач срещу друг в игра на договаряне на цените.

Надеждните инструменти за продажби са относително лесни за конструиране. Ако се върнем към нашия доставчик на стоматологични инструменти, то е лесно да се види как данните, събрани по време на разговорите с клиентите, могат да бъдат превърнати в убедителен инструмент за продажби. Забележете колко е лесно да се определи и използва истинската финансова изгода за клиента (*Вж. Фигура 12*).

ПО-ДОБРИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА СТОЙНОСТ И ПОДБОР НА КЛИЕНТИТЕ

Често една от целите на този процес е да се идентифицират клиентските носители на стойност. Това са характеристики на оперативни модели или модели на печалби, които позволяват на търговците по-лесно да се разберат нуждите на клиентите чрез прости техники на задаване на въпроси. Тези носители могат да се основават на това как се управлява бизнес, каква е неговата централна стратегия или множество други възможни неща. След като нещата, които създават стойност, са разбрани, те могат да се сведат до кратък списък с въпроси, които помагат да се идентифицират потенциални носители на висока стойност. Ключът е, че въпросите трябва да бъдат ясни, преки и да доведат до конкретни отговори.

Литература

1. **Arussy**, Lion. (2005). Passionate and Profitable: Why Customer Strategies Fail. – In: *Wall Street Journal*, October 5, 2001.
2. **Rogers**, Everett and Everett M. Rogers. *Diffusion of Innovations*. 5th Edition. New York, NY: The Free Press, 2003.
3. **Kim**, Yun-Hee. Samsung Changes Its Strategy in Bid to Regain Market Share. – In: *Wall Street Journal*.
4. **Shapiro**, Carl and Hal A. Varian. Versioning: The Smart Way to Sell Information. – In: *Harvard Business Review*, November-December 1998, Cambridge, MA.
5. **Anderson**, James C. and James A. Narus. Capturing the Value of Supplementary Services. – In: *Harvard Business Review*, 1995.