**Анализ положительного влияния на суммарный опыт предприятия**

Питер Чевертон, Глава из книги «Работа с VIP клиентами»

**Анализ положительного влияния (АП)**

Этот инструмент предназначен для того, чтобы связать углубленное понимание потребностей клиента и его представления ценности со стимулом к действию. Он направлен на то, чтобы ответить на вопрос: какой набор видов деятельности внутри вашей организации в результате приведет к положительному влиянию, оказываемому на суммарный опыт предприятия клиента?

Рассмотрим пример. Вы путешествуете по воздуху бизнес-классом из Лондона в Нью-Йорк. Почему вы летите бизнес-классом? Потому что тут разносят шампанское? Вряд ли. Потому что здесь сиденья шире? Возможно, но конечно, это не основная причина. Наверное, вы делаете это, будучи уверенным, что таким образом вы доберетесь до работы в лучшей форме. Вы специалист по продажам и хотите заключить сделку. Путешествие бизнес-классом увеличивает ваши шансы на успех.

Очень важно понимать это (если вы занимаетесь бизнесом авиаперелетов) по двум причинам:

1. Если люди платят за увеличение вероятности «заключения сделки», а не просто за широкое сиденье, они, возможно, будут готовы платить и больше — ими воспринимается увеличение ценности.

2. Если ваши клиенты хотят «заключить сделку», тогда для улучшения их СОП требуется нечто большее, чем удачный перелет. Сюда может входить доставка в аэропорт, простота регистрации, ускорение прохождения осмотра службой безопасности и иммиграционной службой в США, оформление багажа, организация встречи, обеспечение совпадения стыковочных рейсов, и, наконец, гарантия того, что они не слягут с простудой на следующий день (а они уверены, что обязательно подхватят ее в самолете).

Мы знаем, какой опыт стремятся получить клиенты, и у нас уже есть некоторые ключи к разгадке того, каким образом мы можем оказать на него положительное влияние.

Да, я знаю, о чем вы сейчас думаете — как насчет статуса и самомнения, не потому ли люди путешествуют бизнес-классом? Для многих это является причиной, но в бизнесе авиакомпаний они представляют собой другой сегмент, для удовлетворения потребностей которого нужны иные действия. В данном примере нашим целевым сегментом являются «деловые люди с серьезными намерениями».

Одним из непреходящих чудес в бизнесе авиакомпаний является то, что они продолжают продавать свои услуги совершенно различным клиентам, благодаря удачно сегментированным предложениям с огромной разницей в цене — и они делают это в рамках ограниченной площади отдельного самолета, который одновременно поднимает всех пассажиров над землей и точно так же одновременно приземляет их всех в пункте назначения. Объяснение, конечно же, кроется в понятии СОП и в анализе положительного влияния (АПВ).

**Цепочка увеличения ценности**

Определив СОП клиента (в данном случае это цель «заключить сделку»), следующее, что нужно сделать, — перечислить все виды деятельности, через которые должен пройти ваш клиент для того, чтобы вести дела с вами и добиться своего СОП. Это можно назвать цепочкой процесса, или цепочкой увеличения ценности.

В табл. 1 описаны типичные виды действий, связанные с авиаперелетом, от первоначальной справки о наличии рейса до обратной поездки.

Пока все хорошо: мы знаем, с чем сталкивается наш клиент.

Следующий этап — попытаться понять, что плохое может случиться на каждой стадии процесса, то есть, из-за чего любая стадия процесса может стать обузой или причиной для недовольства. После этого мы должны постараться определить действия, которые могут оказать положительное влияние на СОП клиента, названный нами «целью заключить сделку».

В табл. 2 представлен список потенциальных проблем и некоторые возможные действия, могущие оказать положительное влияние.

Kонечно, не все идеи оказания положительного влияния сработают, но мы и не должны пытаться испробовать все. Далее в этой главе придем к процессу тщательного анализа и выбора, а на данный момент следует понимать, что этот этап процесса представляет собой мозговую атаку, позволяющую расширить горизонты нашего видения, прежде чем сузить их до выбора определенных действий.

Таблица 1. Цепочка увеличения ценности для клиента

|  |
| --- |
| Действия клиента  |
| Справка о рейсе Покупка билета Получение билетов Поездка в аэропорт Парковка автомобиля для длительной стоянки Поездка рейсовым автобусом до терминала Регистрация и оформление багажа Прохождение контроля службы безопасности Проверка паспортов Ожидание  | Посадка в самолет Процедуры для обеспечения безопасности Взлет Просмотр фильма, игры Чтение, разговоры, работа Еда, питье Сон Приземление Выход из самолета  | Проверка паспорта, контроль иммиграционной службы Получение багажа Таможенный контроль Вход в терминал Поиск такси Регистрация в гостинице Деловые встречи Подтверждение времени отлета Повторение процесса  |

Таблица 2. Анализ цепочки увеличения ценности — проблемы и их потенциальные решения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Действия клиента | Проблемы  | Положительное решение  |
| Справка о рейсе  | Сбивающие с толку варианты, отсутствие личной инициативы  | Корпоративное обслуживание клиентов, пакеты «суммирования воздушных миль»  |
| Покупка билета  | Административные сложности  | Электронная коммерция  |
| Получение билетов  | Беспокойство о возможном неполучении билетов  | Отсутствие билетов — электронная регистрация  |
| Поездка в аэропорт  | Время, вероятность заблудиться  | Роскошный лимузин «от двери к двери»  |
| Парковка автомобиля для длительной стоянки  | Время и трудности  | Отсутствие необходимости, с учетом упомянутого выше  |
| Поездка рейсовым автобусом до терми-нала  | Время и новые трудности  | Отсутствие необходимости, с учетом упомянутого выше  |
| Регистрация и оформ-ление багажа  | Очередь, споры о ручной клади  | Осуществляется в салоне лимузина  |
| Прохождение контроля службы безопасности  | Время  | Быстрое прохождение  |
| Проверка паспортов  | Время  | Быстрое прохождение  |
| Ожидание  | Время, отсутствие бизнес-удобств  | Доставка непосредственно в бизнес-зал, где предоставляются услуги ИТ и секретарей  |
| Посадка в самолет  | Спешка, чтобы занять отдельную ячейку  | Больше ячеек, гардероб  |
| Процедуры для обеспечения безопасности  | Это прекрасно, но вы не слушаете, потому что слышали все это раньше  | Мультфильмы, персональный инструктаж?  |
| Взлет  | Длительное ожидание на взлетной полосе  | Сокращение времени ожидания благодаря управлению движением воздушного транспорта?  |
| Просмотр фильма, игры  | Все хорошо, если бы не простуда, подхваченная от соседа  | Новейшие системы кондиционирования воздуха  |
| Чтение, разговоры, работа  | Невозможно из-за шумных соседей  | Дизайн сидений с возможностью «отгородиться» от соседей  |
| Еда, питье  | Неплохо, если бы не скудный выбор и ограниченное время  | Услуги буфета вместо обслуживания на месте  |
| Сон  | Невозможен — сиденье слишком маленькое  | Поставить кровати в бизнес-классе  |
| Приземление  | Бесконечное кружение  | Сокращение времени ожидания благодаря управлению движением воздушного транспорта?  |
| Выход из самолета  | Утомительное ожидание: вы так близко и все же так далеко  | Психология…  |
| Проверка паспорта, иммиграционный контроль  | Огромные очереди  | Организация быстрого прохож-дения, график прибытия в менее загруженные часы  |
| Получение багажа  | Беспокойство — вдруг багаж не прибыл  | По прибытии — обслуживание с подачей лимузина  |
| Таможенный контроль  | Время  | Проверка в пункте отправления, а не по прибытии?  |
| Вход в терминал  | Вы устали, так и не смогли отправить сообщения по электронной почте  | Залы прибытия, оборудованные душевыми, бизнес-обслуживание  |
| Поиск такси  | Большие трудности  | По прибытии — обслуживание в лимузине  |
| Регистрация в гостинице  | Вы устали и взволнованы  | Регистрация осуществляется в салоне лимузина  |
| Деловые встречи  | Множество администраторов, отсутствие поддержки  | Привлечь гостиницы к обеспечению поддержки  |
| Подтверждение времени отлета  | Досадные неудобства  | Не требуется  |
| Повторение процесса  | И так далее  | И так далее  |

Оставаясь верным примеру об организации авиаперелета и стремясь найти новые идеи дополнительной ценности, упомяну о любимой мною услуге, предоставляемой компанией Virgin Atlantic. Посетители парка Уолта Диснея в Орландо могут оформить свой багаж прямо в парке, что позволяет им в полной мере насладиться последним днем каникул, вместо того чтобы тащиться с багажом в аэропорт и там оформлять его за три часа до начала полета.

Почему именно эта услуга? Потому что компании Virgin удалось определить желаемый суммарный опыт, который стремятся получить представители определенного сегмента рынка — семьи на каникулах. Эта группа желает выжать максимум времени отдыха из промежутка длиной в неделю или две.

Для человека в деловой поездке, являющегося представителем другого рыночного сегмента, желаемый суммарный опыт отличается. Такой путешественник может быть сконцентрирован на выполнении деловой задачи и на всем том, что может ему в этом помочь — уменьшение времени ожидания, место для работы или место в офисе по прибытии. Это будет расценено как факторы, добавляющие ценность.

Всегда старайтесь составить карту цепочки увеличения ценности в процессе, который проходит ваш клиент, с наиболее раннего до наиболее позднего возможного этапа. Во многих случаях и удобным, и показательным является разделение цепочки увеличения ценности на три части: до, во время и после (рис. 1). Изображение цепочки в виде кольца, а не в виде линейной таблицы, возможно, является более подходящим, потому что напоминает нам, что это не одноразовое действие. Мы хотим, чтобы клиенты возвращались к нам и снова и «До» относится ко всем видам деятельности, которые выполняются до того, как клиент непосредственно будет привлечен к покупке и использованию вашего продукта или услуги. Сюда входит генерирование идей, идентификация потребностей, процесс выбора, рейтинг поставщиков, пробные покупки, переговоры с поставщиками и покупка снова проходили по тому же кругу.

Рис. 1. Цепочка увеличения ценности: «до, во время и после»

«Во время» включает в себя все действия от покупки до применения, будь то конечное потребление или промежуточное использование.

Раздел цепочки увеличения ценности, называемый «после», подразумевает все виды действий, которые клиент выполняет на своем рынке, то есть работа с клиентами клиента.

Предназначение такого разделения становится понятным по мере того, как вы упоминаете этапы продвижения клиента по кругу, а затем указываете виды действий, которые выполняете для того, чтобы увеличить ценность опыта клиента. Существует большая вероятность того, что вы сможете составить очень полную картину того, что происходит «на позднем этапе «до» (когда клиент говорит с вами и подумывает о размещении заказа) до «среднего этапа «во время» (ваш продукт купили и начали его использовать). Возможно, у вас смутное видение того, что происходит «на раннем этапе «до» и на «позднем этапе «во время», и, скорее всего, вы плохо представляете себе этап «после». Именно эти белые пятна и скрывают множество возможностей для получения конкурентного преимущества.

Очень часто бывает, что поставщик исчерпал большинство своих идей, связанных с увеличением ценности, на этапе «во время». Ведь, в конце концов, на этом этапе он имеет максимальный контакт и максимум знаний о своих клиентах. В нашем примере, быть может, условия в полете настолько идеальны, насколько это возможно. Изучение этапов «до» и «после» зачастую является оправданным в таких обстоятельствах.

Разделение на этапы «до»-«во время»-«после» напоминает нам о двух более важных проблемах — это рыночная цепочка и улитка возможностей.

Анализ цепочки увеличения ценности и рыночной цепочки

В главе 3 была представлена идея рыночной цепочки, в состав которой входят поставщики поставщика и клиенты клиента до самого конечного потребителя. По мере того, как ваша методика продаж развивается в направлении предоставления решений и далее, значимость этой цепочки будет расти. Из примера, приведенного в главе 3, о поставщике агрохимикатов, именно в точке взаимодействия супермаркет/потребитель возник максимальный рыночный шум, и решения, связанные с поставками агрохимикатов для фермеров должны принимать его во внимание. В погоне за увеличением ценности каждая часть цепочки будет стремиться к воздействию, которое можно оказать на решения, предоставляемые конечному потребителю. Чем сильнее это влияние, тем больше будет доля вознаграждения в цепочке. С позиции поставщика, находящегося в цепочке несколько ближе к конечному потребителю, чем лучше он сможет понять опыт, к которому стремится каждый элемент цепочки, тем больше у него шансов обеспечить большую долю ценности в цепочке.

Рис. 2. Анализ цепочки увеличения ценности в рыночной цепочке

На рис. 2 показано, каким образом вы, возможно, должны будете рассматривать ряд цепочек увеличения ценности. Kаждая из этих цепочек начинается с этапа «после», принадлежащего к предыдущей цепочке.

По мере того как вы удаляетесь от своего клиента, круги становятся все более размытыми, что говорит о вероятности получения конкурентного преимущества, при условии, что у вас есть соответствующие возможности.

**Управление по категориям**

Поставщики для отрасли розничной торговли говорят об управлении по категориям. Эта идея основана на том, что предложения поставщиков должны базироваться на сочетании представления о получаемой ценности как розничных торговцев, так и потребителей. Это восприятие рассматривается в широком плане рынка в целом, а не только относительно продукции данного поставщика, для чего требуется понимание как минимум двух отдельных рыночных цепочек плюс динамики рынка.

Такой поставщик продуктов питания, как компания Kraft, сочетает свои знания о клиенте со знаниями о розничных предприятиях для того, чтобы обеспечить предложение, обладающее высокой ценностью для обоих. В США компания Kraft разделила своих потребителей на шесть категорий, исходя из их поведения во время покупок. Затем были разработаны специальные ассортименты продукции для привлечения этих шести категорий. Работая с розничными предприятиями, компания Kraft оценивает, в каком соотношении представлены эти шесть категорий среди посетителей каждого магазина данного поставщика, а затем соответственно планирует ассортимент товаров и их расположение в магазине. Обращая внимание не только на своего непосредственного клиента (розничное предприятие), компания Kraft может обеспечить дополнительную ценность для данного клиента, а также предложению, адресованному конечному потребителю.

**Анализ цепочки увеличения ценности и улитки возможностей**

В главе 3 также была рассмотрена идея об улитке возможностей в качестве представления процесса развития идеи на предприятии и того, каким образом практическое применение РKK способствует проникновению в этот процесс. В нашем примере о поставщике пищевых ароматизаторов, продающем свою продукцию компании-производителю быстрореализуемых товаров, в центре улитки находился отдел маркетинга после отделов НИОKР, производственного, отдела продаж и закупок. Мы заметили, что если поставщик может получить доступ к сотрудникам отдела маркетинга, это увеличивает его шансы на предоставление дополнительной ценности, получение конкурентного преимущества и достижение статуса стратегического поставщика. Проблема заключалась в получении доступа. Зачем сотрудникам отдела маркетинга встречаться с поставщиком сырья?

Обратившись к идее цепочки увеличения ценности, мы получим ответ на этот вопрос. Возможно, лучшим способом получения доступа к сотрудникам отдела маркетинга «на раннем этапе «до» является демонстрация им вашей ценности «на позднем этапе «после» — ведь, в конце концов, это замкнутый круг.

Если поставщик ароматизаторов добьется понимания предпочтений потребителя, сконцентрировав внимание на последнем этапе цепочки увеличения ценности своего клиента, и если он сможет продемонстрировать свои экспертные знания, например, предоставив отчеты об исследованиях, его могут пригласить к участию в диалоге с целью обсуждения будущих тенденций — а это начало улитки возможностей.

Тщательный анализ и выбор действий, оказывающих положительное влияние

На данный момент мы располагаем списком возможных действий, которые могут оказать положительное влияние на СОП клиента. Kонечно, ни один поставщик не может использовать все эти действия одновременно, и, в любом случае, вряд ли все они одновременно потребуются клиенту. Наш следующий шаг — это тщательное рассмотрение всех возможностей и выбор приоритетных действий. В табл. 3 приведен примерный список контрольных вопросов, применимых к каждому возможному действию.

Таблица 3. Анализ положительного влияния — вопросы для рассмотрения

Происходит ли добавление ценности к желаемому суммарному опыту?

Имеет ли место устранение проблемы? Уменьшается ли значимость проблемы? Kакую ценность клиент вкладывает в это действие? Влияет ли это действие на основные ценности (например, на формирователи ценности по Вейерсема)? Во что оно обходится клиенту — время, деньги и проч.? Согласен ли клиент платить за это действие как за один из элементов обслуживания?

Во что вам обойдется предоставление этой услуги? Можете ли вы начислить за нее плату, достаточную для покрытия издержек или получения прибыли?

Можете ли вы обеспечить себе справедливую долю ценности, привносимой на рынок? Есть ли у вас такие возможности?

Можете ли вы сотрудничать с партнером для того, чтобы обеспечить такую возможность?

Дает ли это вам устойчивое конкурентное преимущество? Улучшается ли ваше обслуживание других групп клиентов, сегментов, рынков?

Помогает ли вам данная мера избежать невыгодного конкурентного положения (см. ниже)?

Обеспечивает ли данная мера «запирание», другими словами, способствует ли она тому, чтобы клиент был привязан к вам, а вашим конкурентам было бы трудно вас заменить?

В качестве более всеобъемлющей проверки идеи можно изучить действия, обеспечивающие лучший взаимовыгодный результат для обеих сторон. В итоге, это является одним из принципов работы на условиях партнерства.

Применение матрицы для отбора видов действий и проектов

Если количество потенциальных видов действий огромно, вы, возможно, захотите пройти на один этап дальше формулировки вопросов в качестве средства идентификации действий. Вы можете воспользоваться модифицированной версией матрицы идентификации и выбора ключевых клиентов. Вертикальная ось будет обозначать привлекательность проекта или действия для нас, а горизонтальная ось будет служить для определения привлекательности проекта или действия для клиента.

Kак и в случае с матрицей идентификации и выбора ключевых клиентов, каждая ось этой новой матрицы будет состоять из ряда факторов. В число этих факторов могут входить контрольные вопросы, которые использовались в процессе анализа, и любые дополнительные факторы, применимые к вашей ситуации.

Представляют интерес для нас ответы на следующие вопросы:

Превысят ли полученные (или гарантированные) доходы наши затраты?

Располагаем ли мы возможностями?

Можем ли развить свои возможности — есть ли партнер, который может их обеспечить?

Даст ли это нам конкурентное преимущество?

Улучшится ли обслуживание нами других клиентов или рынков?

Будет ли обеспечено «запирание»?

Привлекательны для клиента ответы на следующие вопросы:

Уменьшается или устраняется известная проблема?

Будет ли оказано влияние на наши (клиента) основные формирователи ценности?

Снизится ли риск?

Имеет ли данная мера высокую ценность (с точки зрения определения клиентом полученной ценности)?

Не будет ли это дорого стоить нам?

Воспользуйтесь системой сравнения и оценки, чтобы заполнить матрицу. Kонечно, вы можете воспользоваться и программным обеспечением.

Проекты, которые окажутся в правой верхней ячейке матрицы, будут наиболее вероятными для осуществления, а от тех, которые окажутся в левой нижней ячейке, скорее всего, придется отказаться.

Если проекту принадлежит место в левой верхней ячейке, то нужно задать следующий вопрос: можно ли сделать этот проект более привлекательным для клиента? Очень важно не пытаться изобрести факторы привлекательности, которых нет; очень легко оправдать любое действие, если прибегнуть к грубой лжи. Суть вопроса заключается только в том, чтобы провести повторную проверку.

Аналогичным образом задайте тот же вопрос в отношении проектов, попавших в правую нижнюю ячейку: действительно ли они столь непривлекательны для вас? Если они так выгодны клиенту, может быть, это можно обернуть в свою пользу? Это не повод лгать самому себе, а просто повторная проверка.

«Запирание»

Это — вопрос огромной важности. Любой поставщик может предпринимать меры, представляющие ценность для клиента, но принесут ли они устойчивое конкурентное преимущество поставщику — это другое дело. Предоставление кредита, определенно, имеет ценность для клиента, но конкурент легко может предложить то же самое и даже больше. Такая дополнительная ценность недолговечна, конкурентное преимущество не является устойчивым, и что хуже всего — может начаться процесс, выходящий из-под контроля в своем развитии по спирали, поскольку конкурирующие поставщики будут соревноваться друг с другом за улучшение своего последнего предложения.

Устойчивое конкурентное преимущество основывается на видах деятельности, укрепляющих лояльность и не поддающихся воспроизведению конкурентами без значительных усилий. Покупка лояльности редко срабатывает. Можно сказать, что «счетчик миль» постоянного клиента авиакомпании способствует лояльности, но очень часто это фальшивая лояльность: клиент обратится к услугам другой компании, как только действие данной схемы будет приостановлено. Хуже то, что любая компания может воспроизвести ту же схему.

Секрет «запирания» клиента заключается в том, чтобы найти такие виды деятельности или услуги, которые клиент будет ценить и не захочет выполнять самостоятельно, которые не входят в число предлагаемых конкурентом и не подразумевают концентрацию слишком большой власти в руках поставщика. Это очень тонкий баланс, ведь «запирание» говорит о власти поставщика, и поставщик должен действовать осторожно. Авиакомпания, которая предлагает обслуживание корпоративных клиентов, предоставляя им полный пакет организации деловых поездок, должна особенно позаботиться о том чтобы не злоупотреблять своим положением: например, перелет Лондон-Москва через Нью-Йорк (поскольку у авиакомпании нет прямого рейса) — это не ценность, это безобразие!

Возможно, самый известный пример неправильного применения усилий при попытке «запирания» клиента связан с компанией Apple. Эта компания располагала поистине превосходной операционной системой, но хотела закрепить свои позиции и воспользоваться силой этой системы для продажи компьютеров. Другими словами, вы могли бы пользоваться этой системой, только купив компьютер Apple. Это существенно ограничивало ценность, которую могли получать потребители, и компания Microsoft одержала победу над Apple, разрешив устанавливать MS DOS на любой компьютер.

«Запирание» может быть непопулярной мерой, если применяется из явно эгоистичных соображений. Большинство возражений против разработки генетически модифицированных семян основано на том, что они рассчитаны на сопротивление эффекту от пестицидов, выпускаемых самими поставщиками, что определенно является попыткой заставить клиента покупать эти пестициды. Где-то дальше в цепочке намерение помочь фермеру повысить урожайность вступает в противоречие с более эгоистичными намерениями, если с маркетингом обращаются неправильно. Печально известный «ген-терминатор», который не дает растению образовывать новые семена, стал мерой, перешедшей черту, особенно если рассматривать продажи в страны третьего мира, и эта попытка к «запиранию» клиентов была пресечена.

**Получение доли ценности**

Вы проводите тщательный анализ положительного влияния (АПВ), выбираете вид деятельности и выступаете с нововведением. Сможете ли вы получить свою справедливую долю в дополнительной ценности на рынке? Kонечно, один из вопросов, связанный с АПВ, звучит именно так, но как можно судить об ответе? Если вы поставляете товары «владельцам» рынка, тогда, конечно, ваше определение справедливости подлежит изменению. «Владельцам», как правило, принадлежит львиная доля. Тем не менее, от этого ваше действие не становится неудачным, потому что оно гарантирует ваше положение рядом с этим «владельцем», и вы можете считать это огромной ценностью.

Ваш лучший шанс получить справедливую долю связан с проведением анализа с опережением требований клиента. Из-за того, что вы будете ждать, пока клиент попросит вас, потенциальная отдача от вашей деятельности немедленно уменьшится. Опережая события и предлагая решения проблем, существование которых клиент только-только начинает осознавать, вы увеличиваете свои шансы на получение справедливого вознаграждения.

Kомпании с прекрасным «послужным списком» завоевания справедливой доли ценности, вложенной в цепочку, несмотря на свое положение несколько поодаль от поставщика, — это, например, DuPont, производитель тефлона и лайкры, и, возможно, самая известная компания Intel со своими вездесущими наклейками «Intel Inside» («Intel внутри»).

Иногда поставщик решает внести в цепочку больше дополнительной ценности, потому что он намерен получить взамен нечто, что является неплохим определением понятия «справедливая доля».

Kогда компания Toyota выпустила на рынок США новый автомобиль Lexus, она хотела, чтобы дилеры предлагали такой уровень обслуживания клиентов, который бы оставил конкурентов далеко позади. В компании знали, что для дилеров это будет означать необходимость инвестиций в новые системы, квалифицированных специалистов, обучение и так далее. Решением стало предоставление дилерам значительно более высокой надбавки на продажу автомобилей Lexus, чем было принято в отрасли, с тем условием, что средства, вырученные благодаря такой надбавке, будут направлены на улучшение обслуживания клиентов — это справедливая доля ценности, создаваемая благодаря пакету Lexus в целом.

Завоевать преимущество или избежать невыгодного положения?

Процесс АПВ поможет идентифицировать виды деятельности, которые принесут максимальную ценность бизнесу вашего клиента. Некоторые из этих действий могут быть уникальными для вас, так называемыми дифференциаторами, и они могут стать реальной основой конкурентного преимущества.

Тем не менее, не угодите в ловушку, думая, что идеи о дополнительной ценности должны быть великими и смелыми, а все эти будничные дела являются слишком мелкими для того, чтобы чего-либо стоить.

В то время как великие идеи вполне могут обеспечить вам преимущество, в равной степени важно избежать попадания в невыгодное положение из-за недостаточно уделяемого внимания более мелким, повседневным вещам. Здесь можно выделить еще один класс видов деятельности, так называемые исходные действия. Они должны быть установленными для осуществления бизнеса.

Избежать невыгодного положения так же важно, как и получить преимущество. Вполне возможно, здесь потребуется уделить внимание рутинным действиям. Это те виды деятельности, которые мы обычно недооцениваем, называя административной, канцелярской или, если быть честным, скучной работой. Например, гарантия оформления счетов в соответствии с требованиями клиентов вряд ли поможет вам завоевать дополнительного ключевого клиента, но вполне может способствовать укреплению вашей позиции, а если эту меру не предусмотреть, это определенно может привести к вашему невыгодному положению относительно тех, кому это удается. Удивляет и настораживает то, какое количество и без того ограниченного времени работы продавца с покупателем может уходить на обсуждение подобных недостатков.

Более того, клиент будет с отвращением выслушивать ваши рассказы об идеях для обеспечения дополнительной ценности, если он почувствует, что вы его подводите в повседневных ситуациях. Неспособность уделять внимание исходным действиям ведет к замкнутому кругу, состоящему из вечной погони и борьбы, из-за чего энергия поставщика может быстро истощиться, а энтузиазм покупателя — угаснуть.

Благодаря пониманию суммарного опыта предприятия клиента и изучению вариантов оказания положительного влияния на этот опыт вы также сможете выделить те виды деятельности, которые обеспечат вам преимущество (дифференциаторы), и те, которые помогут вам избежать невыгодного положения (исходные действия). Возможно, полезно было бы перечислить их отдельно и, возможно, уделить особое внимание исходным действиям, если вам кажется, что в состоянии возбуждения о них можно забыть!

В результате исследования, проведенного Школой менеджмента при Kрэнфилдском университете, было обнаружено следующее:

Если и есть такая стратегия поставщика, которая может привести к партнерским отношениям между поставщиком и клиентом, то она заключается в установлении качественных процессов, которые облегчают для клиента процедуру ведения бизнеса с данной компанией. Лица, принимающие решения о закупках, с большим уважением относятся к поставщикам, которые облегчают ведение бизнеса с ними.

Школа менеджмента при Kрэнфилдском университете (1996) Работа с ключевыми клиентами: Обучение на основе точек зрения поставщика и клиента

(Cranfield University School of Management, Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives)

Такая стратегия должна объединять в себе и дифференцирующие, и исходные действия, и результатом станет действительно мощный пакет обслуживания.

Добавление ценности путем устранения свойств

Очень легко поддаться отношению, основанному на утверждении: «Чтобы обеспечивать дополнительную ценность, необходимо больше делать». Но иногда меньше — в действительности означает больше.

Понимание цепочки увеличения ценности клиента позволяет задать жизненно важный вопрос: какие элементы опыта клиента, полученные при работе с нами, ценятся им больше всего (некоторые, возможно, очень высоко), а какие элементы являются наименее ценными (возможно, вообще не являются таковыми)? Если элементы опыта, с точки зрения клиента, совершенно не представляют ценности, они могут казаться ему только причиной ненужных трат, так почему бы не отказаться от них? Результатом будет удешевленное предложение, которое действительно будет соответствовать восприятию ценности клиентом, а поставщик понесет меньше затрат. Если такое удешевление будет передано клиенту в виде снижения цены, его восприятие полученной ценности будет еще сильнее — он может даже заговорить о «выгодной сделке»!

Некоторые подсказки касательно применения анализа положительного влияния

Привлекайте команду, состоящую из представителей разных функциональных единиц, чтобы каждый ее член в ином аспекте рассматривал отношения с клиентом, цепочку увеличения ценности и, следовательно, различные возможности.

Сделайте АПВ центром внимания членов команды, возложив на каждого члена ответственность за «заполнение пробелов».

Пользуйтесь АПВ как средством для обнаружения пробелов в своих знаниях, а также стимулом к проведению дальнейших исследований.

Если это возможно, привлекайте клиента (но будьте осторожны — не формируйте у него нереальных ожиданий).

Изучите цепочку увеличения ценности с точки зрения клиента до того, как он вовлечен в работу с вами (как с поставщиком), во время работы с вами и после нее. Очень часто наибольшую дополнительную ценность можно обеспечить на этапах «до» и «после», поэтому настоящее конкурентное преимущество связано с расширением границ ваших взаимоотношений.

Постоянно рассматривайте цепочку увеличения ценности клиента, включая клиентов клиента, и далее до конечного потребителя. Обращайте внимание не только на своего клиента.

Выделите действия, являющиеся «исходными», в отличие от действий-«дифференциаторов».

Гарантируйте стабильность выполнения исходных действий

Ищите варианты достижения конкурентного преимущества благодаря действиям-«дифференциаторам».

Будьте открыты в отношении потребности работы с партнерами.

Для каждого контрольного вопроса установите параметры, определяющие, что значит «хорошо», «удовлетворительно» и «плохо».

Применяйте их для определения приоритетов: виды деятельности категорий «А», «В» и «С».

Пользуйтесь ими для назначения проектных групп.

Регулярно повторяйте это упражнение, подкрепляя его исследованием рынка, опросами клиентов и привлечением клиентов к участию.

По окончании анализа положительного влияния ваша позиция станет намного удобнее для того, чтобы выбрать необходимый пакет мер, переходя от анализа к действию:

– идентифицировать проекты;

– создать проектные группы.