Ценовое давление

Илья Балахнин

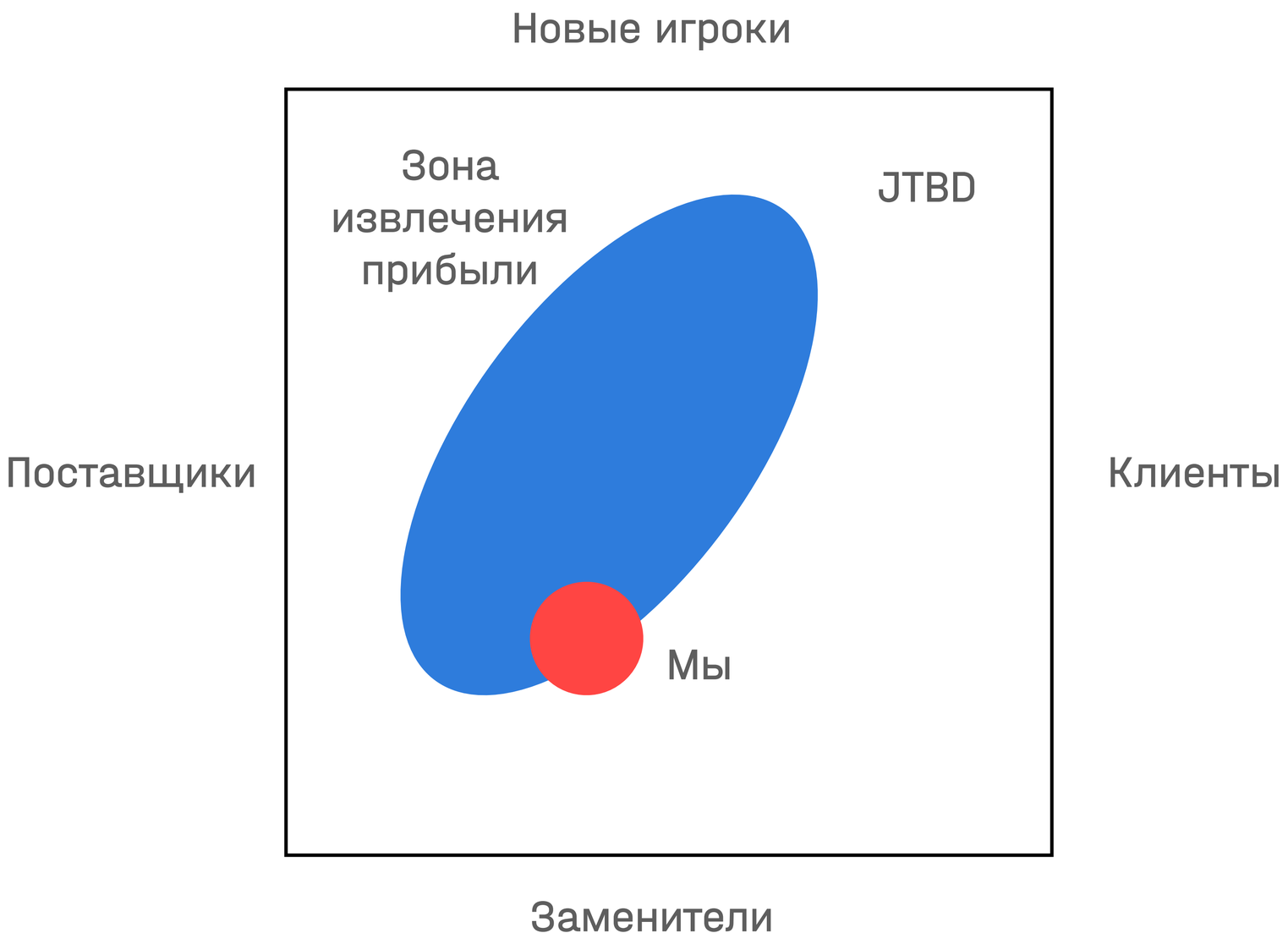
Генеральный директор
и управляющий партнер Paper Planes

paper planes

Изменение потребности рынка и Ценовое давление

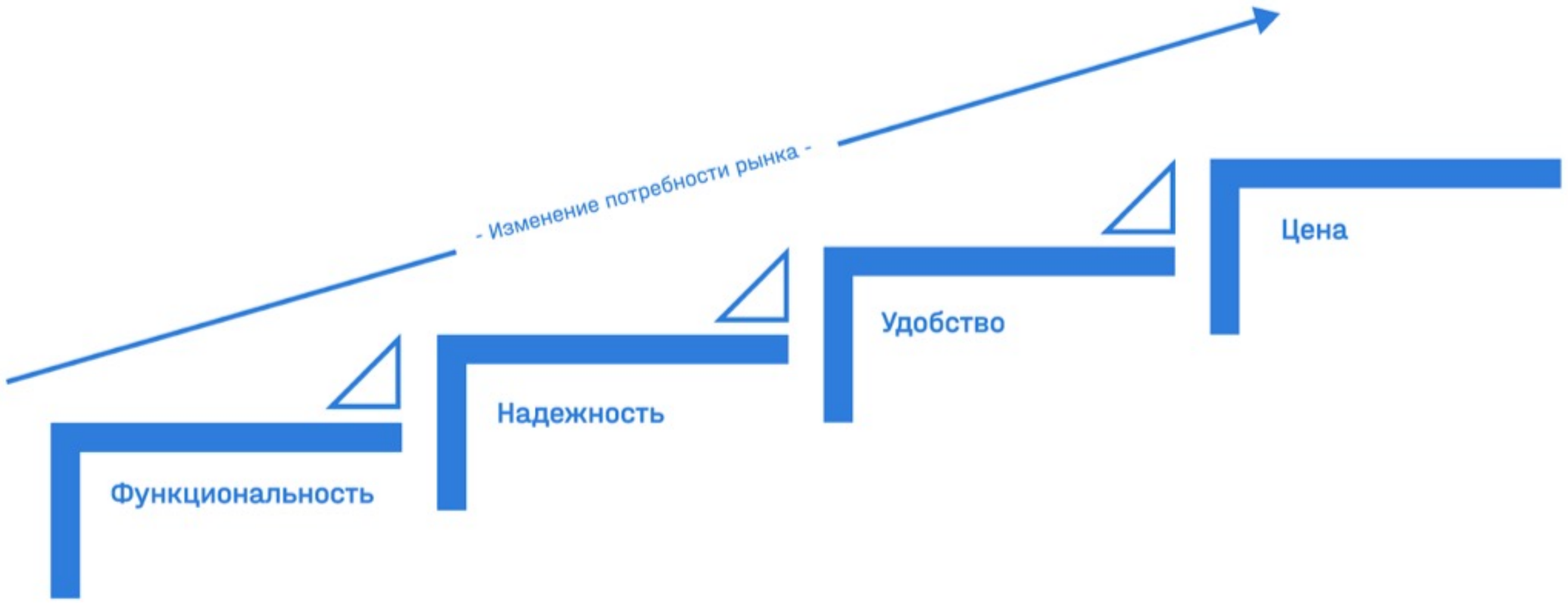
paper planes

Модель создания прибыли



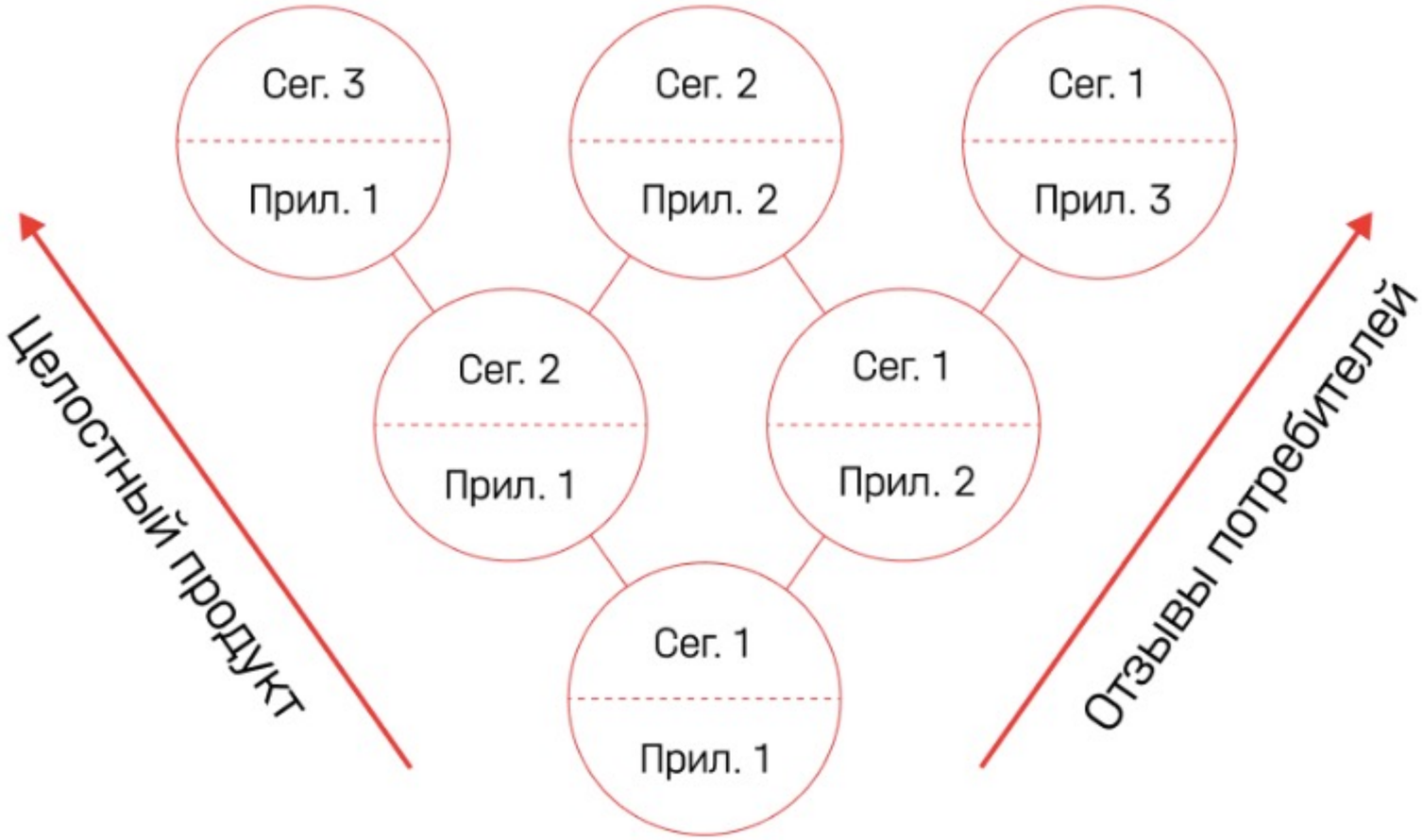
paper planes

Изменение потребности рынка



paper planes

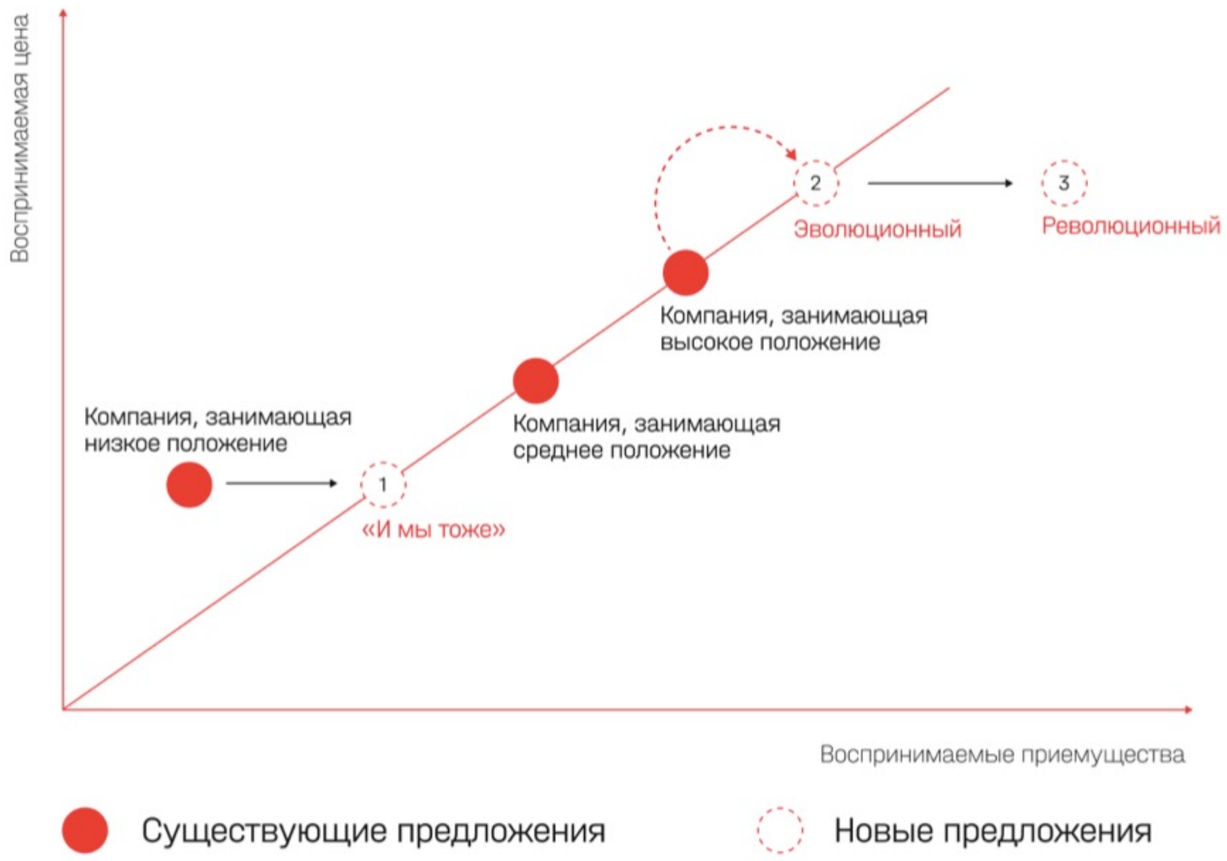
Развитие продукта по модели кегельбана

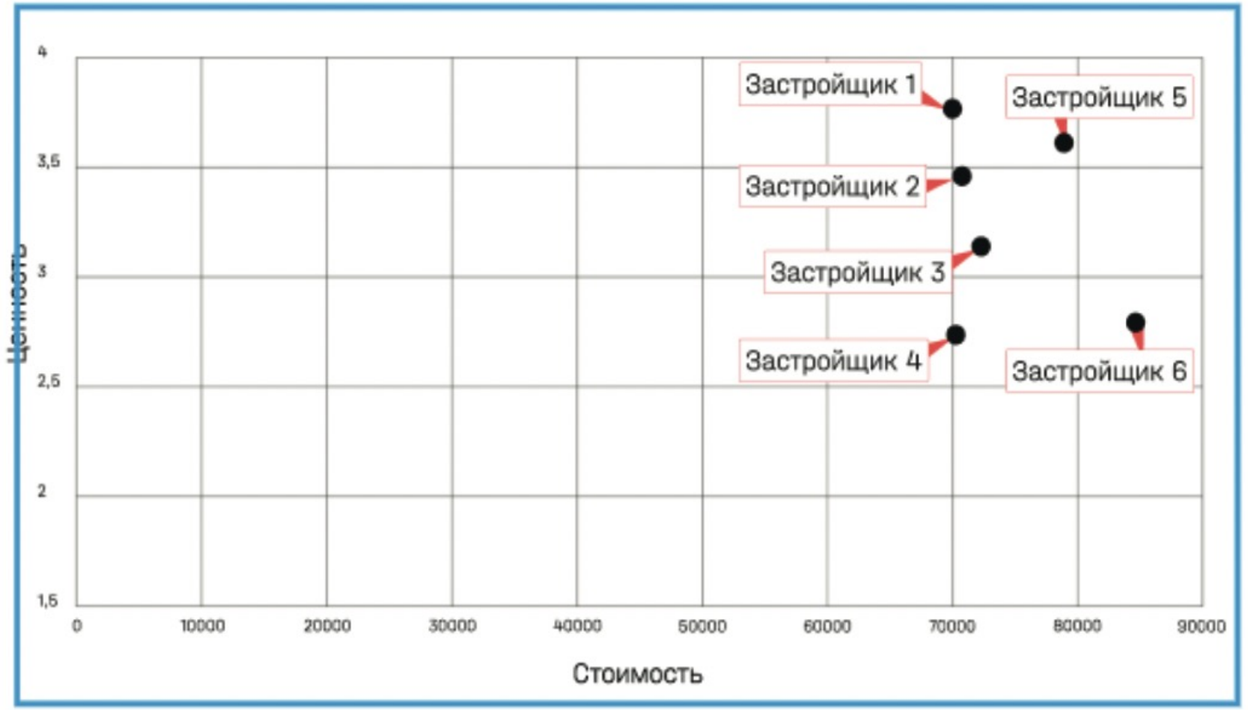


Ценовое давление: 5 основных рычагов

- Прозрачность производственной цепочки
- Возможность раздробить продукт на составляющие с понятной ценой
- Каталогизируемость продуктов и услуг
- Воспроизводимость
- Демпинг

Ценовая конкуренция в условиях коммодитизации





paper planes

5 стратегий выхода из-под давления

- Продажи по модели «ценный конечный продукт +1»: JTBD, стратегические группы и CXM
- Сильный бренд: RDB и EST
- Лидерство по издержкам: эффект масштаба, правило 3/4, lean
- Подрывные инновации
- Стратегия прятания цены: 4 роли продавца

1/5. Продажи по модели «Ценный конечный продукт +1»

paper planes

Сервисная модель

Customer Experience

Клиентский опыт

Operational Experience

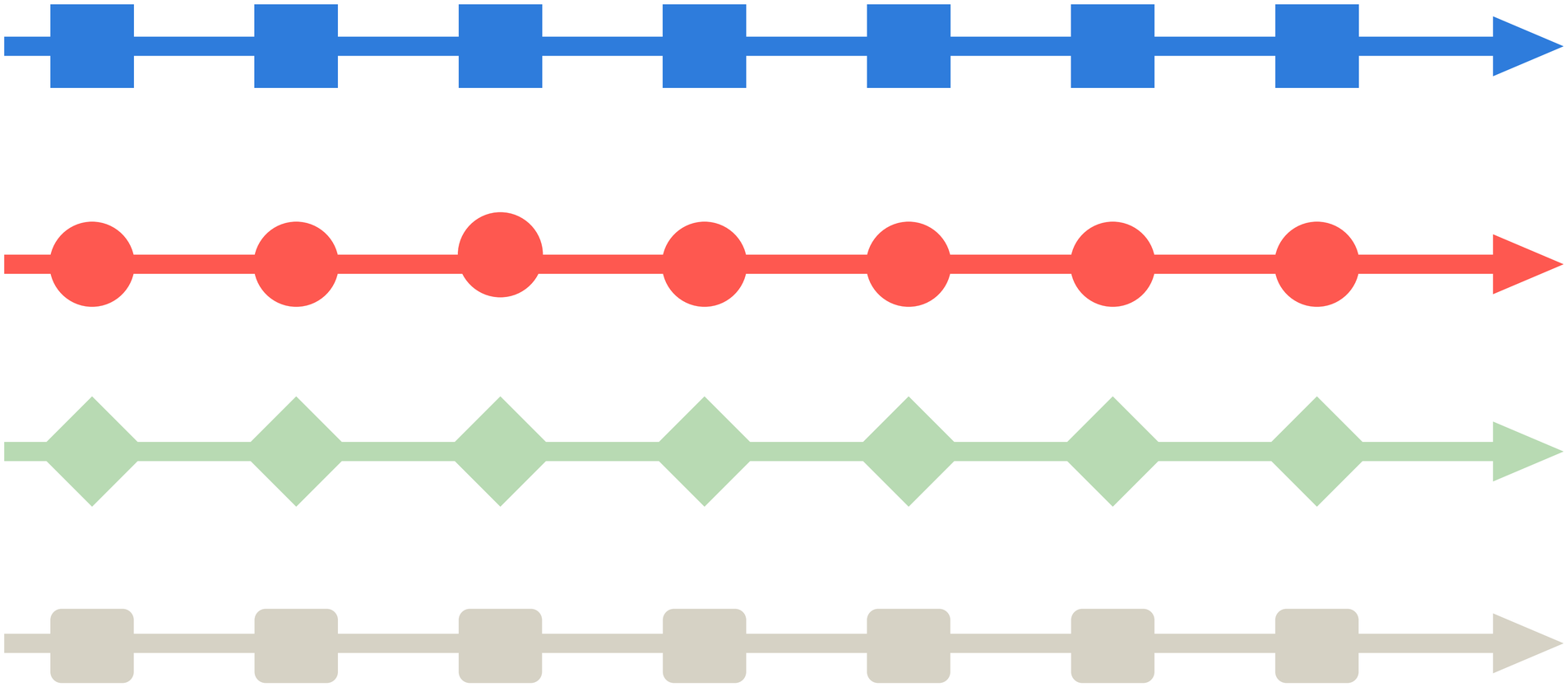
Операционный опыт (бизнес-процессы)

Employee Experience

Опыт сотрудника

Transactional Experience

Транзакционный опыт

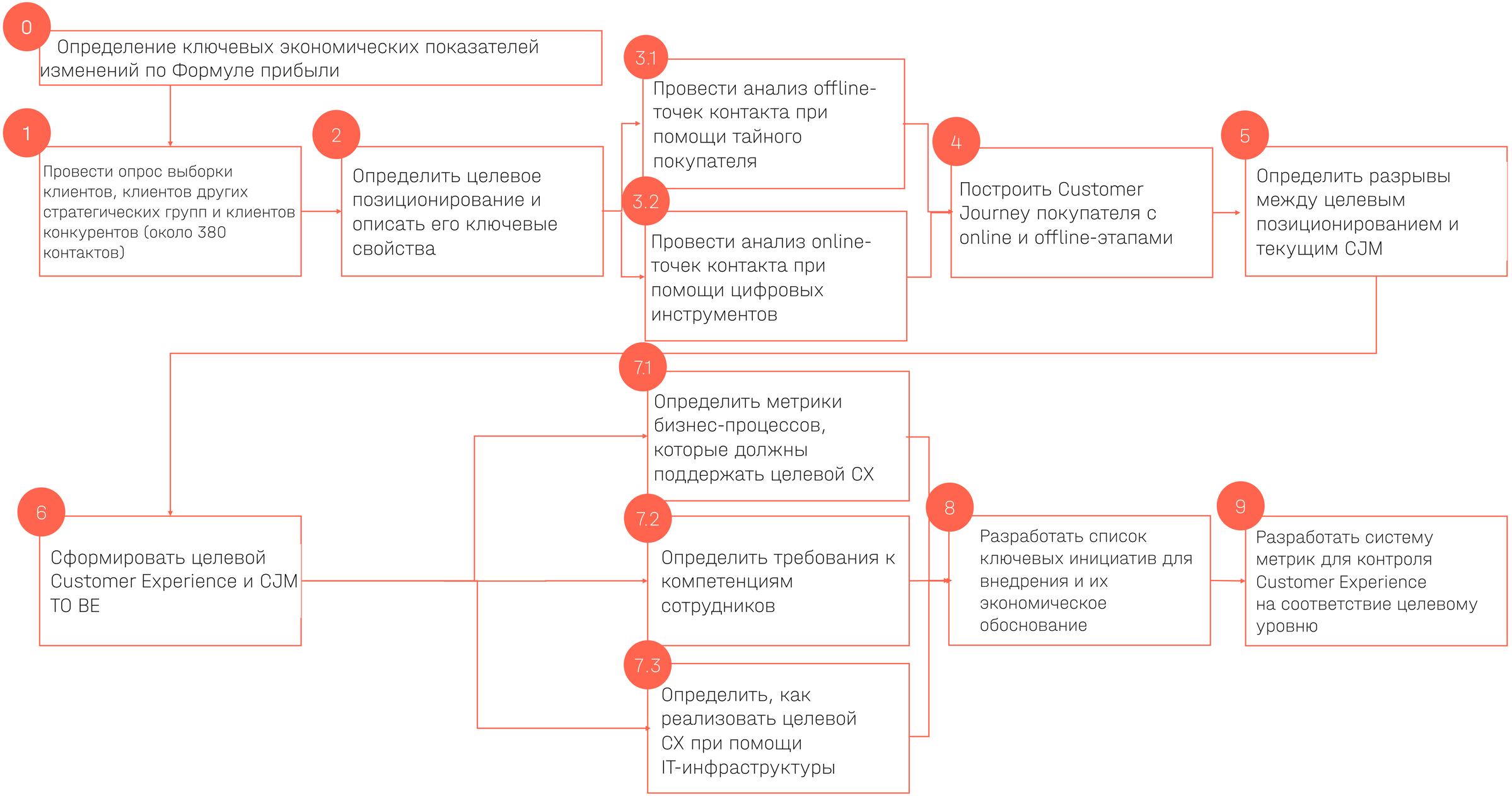


Целевой Customer Experience – это следствие маркетинговой стратегии и сервисных политик

Ключевые вопросы исследования при построении СХ-стратегии:

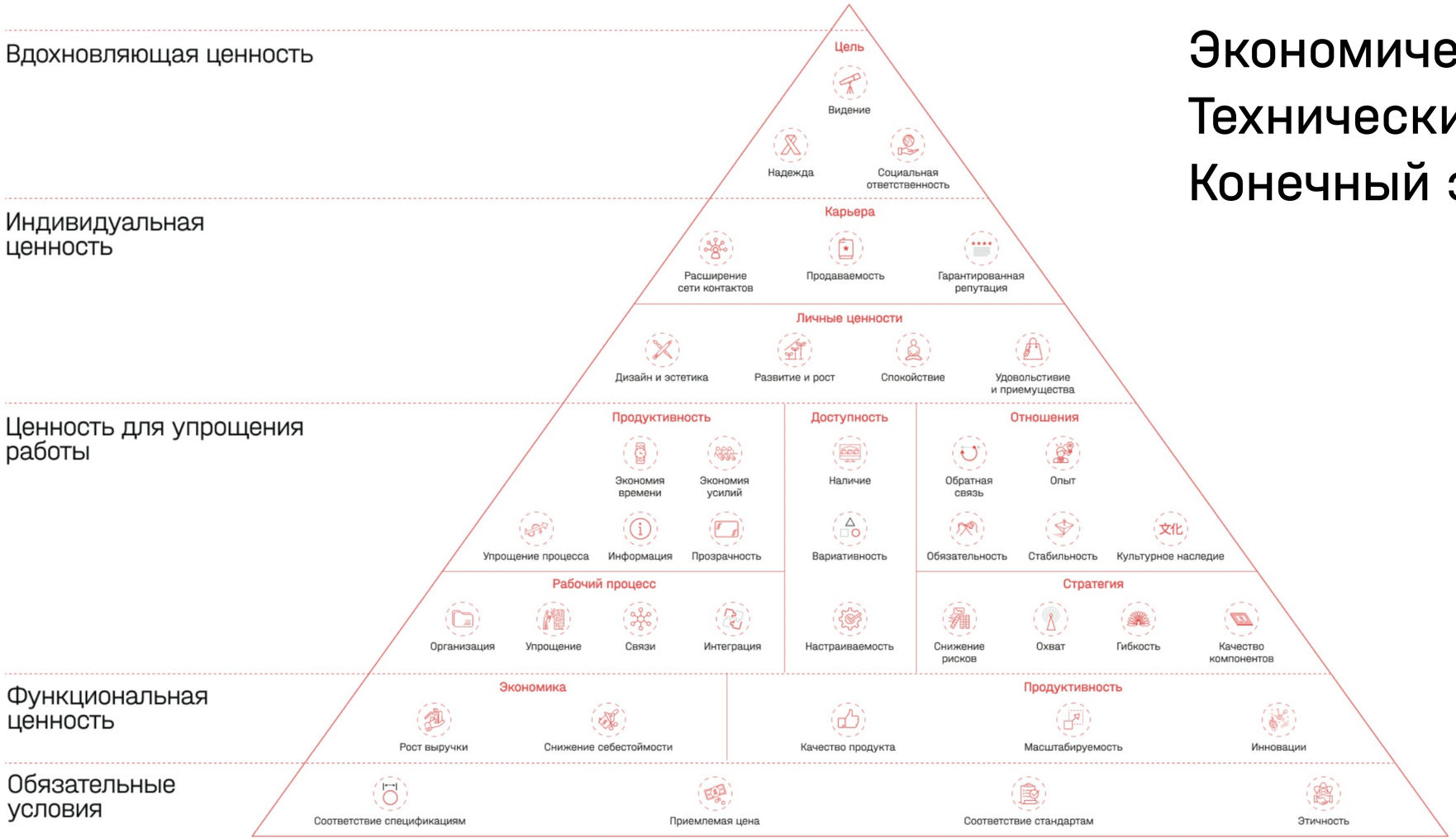
1. Какие сегменты аудиторий мы можем выделить?
2. Какое ценностное предложение требуется для целевых сегментов?
3. Отразили ли мы в позиционировании основу ценностного предложения, которое требуется целевым сегментам?
4. Инвестируем ли мы средства в обеспечение уровня сервиса, соответствующего нашему позиционированию?
5. Выровнены ли точки контакта относительно позиционирования? Получает ли клиент в точках контакта с компанией тот уровень сервиса, который заложен в сервисной модели?
6. Какие процессы не позволяют клиенту получать необходимый Customer Experience? Как их нужно изменить, чтобы клиенты получали целевой клиентский опыт? Каковы процессы сбора и обработки клиентской обратной связи?
7. Какие компетенции сотрудников не позволяют реализовывать бизнес-процессы, обеспечивающие клиентский опыт? Как снять ограничения?
8. Какие ограничения IT-архитектуры не позволяют реализовать целевой опыт клиентского опыта? Как снять эти ограничения?

9 шагов к определению Целевого Customer Experience



Работа со стратегическими группами

Элементы ценности B2Bsm.Структура



Экономический покупатель
Технический покупатель
Конечный эксплуатант

Выделение JTBD

Номер кластера	% клиентов	Среднее LTV	Среднее количество сделок	Среднее количество дней между покупками	Топ категории	Доля в обороте, %
1	1,3	110000	30	70	МКЛ	3
2	7,7	75000	2	55	Очки	20
3	35,5	6500	1	0	Солнцезащитные очки	20
4	0,4	55000	20	170	Очки	8
5	0,4	5500	2	70	МКЛ	0,1
6	6,1	31000	2	600	Солнцезащитные очки, очки	8
7	32,7	15000	1	0	Очки	22
8	15,9	27000	5	50	МКЛ и очки	19

Модель зрелости управления Customer Experience

	Процесс сбора и консолидации обратной связи	Процесс анализа ОС формирования мероприятий на основе обратной связи	Процесс реализации мероприятий на основе обратной связи и информирования клиента о результатах	Процесс контроля удовлетворенности	Процесс корректировки мероприятий
Уровень 0 Ручное управление	• Бизнес-процесса сбора ОС нет • Обратная связь приходит сама в виде претензий и жалоб клиентов • Обратная связь не консолидируется в одном месте, а оседает на уровне сотрудников, имеющих непосредственный контакт с клиентом	• Бизнес-процесса по анализу ОС нет • Бизнес-процесса по формированию мероприятий на основе ОС нет • Мероприятия по улучшению работы с клиентами формируются менеджментом в режиме ручного управления	• Мероприятия в рамках процесса не были запланированы и не реализуются • Реализация мероприятий, инициированных менеджментом, драйвится им же, иначе они не будут сделаны • Информирование производится только под прямым контролем или с прямого указания менеджмента	• Показатели NPS, CSI и другие показатели удовлетворенности не собираются • Оценить результат мероприятий невозможно	• Корректировка мероприятий не производится, поскольку невозможно понять, что и как влияет на удовлетворённость
Уровень 1 Анкетирование и NPS+ручное управление	• Бизнес-процесс сбора ОС заключается в формальном анкетировании клиентов по общему списку вопросов	• Обратная связь обрабатывается для формирования отчетов руководству, и не приводит к формированию плана мероприятий • Обратная связь не приводит к формированию требований и метрик к бизнес-процессам • Мероприятия инициируются в ручном режиме	• Мероприятия, нацеленные на удовлетворенность клиентов, не реализуются • Клиент не информируется о реализованных мероприятиях	• Собираются показатели NPS, CSI, но прогнозировать их на будущее невозможно	• Корректировки мероприятий не происходит, поскольку сбор ОС не связан с формированием мероприятий
Уровень 2 Анкетирование, NPS, управление мероприятиями	• Бизнес-процесс состоит как и регулярных анкетирований, так и из структуры встреч с клиентами по текущим и стратегическим вопросам и проблемам • Информация по этим контурам консолидируется отдельно, в различных системах	• ОС приводит к формированию списков мероприятий • ОС приводит к формированию и уточнению метрик бизнес-процессов, дифференцированных по клиентским сегментам	• Мероприятия реализуются, клиент информируется о ходе решения • Процессы кастомизируются под сегменты клиентов. Для различных сегментов ведется учет по различным (ключевым для них) метрикам удовлетворенности • Информацию о статусах работ по клиентским мероприятиям приходится собирать из множества различных систем	• Собираются показатели NPS, CSI, а также уровни удовлетворенности по ключевым для клиентов сегмента метрикам • Показатели NPS и CSI увязаны с вероятностью оттока клиента и могут найти денежное выражение	• Влияние мероприятий на NPS ясно прослеживается и может быть оценено • На основе оценок план мероприятия корректируются, опыт анализируется
Уровень 3 Комплексное управление	• Обратная связь собирается по всем клиентам, как сотрудниками в прямом контакте, так и процессами анкетирования • Информация консолидируется в единой информационной системе	• Информация по всем планам мероприятий обрабатывается в единой информационной системе • Метрики процессов гибко изменяются в зависимости от клиентов, сегментов и их приоритетности • Реакция на обратную связь частично автоматизирована	• Информация по всем запланированным мероприятиям и их актуальным статусам доступна сотрудникам и клиентам	• Удовлетворенность привязана к финансовым показателям	• Влияние мероприятий на NPS ясно прослеживается и может быть оценено • На основе оценок план мероприятия корректируются, опыт анализируется

Разработка дерева метрик

Группа метрик	Параметр
Вычислимые метрики	Недогруз
Вычислимые метрики	Неритмичность поставок
Вычислимые метрики	Количество браков и дефектов
Вычислимые метрики	Соответствие требованиям по качеству
Вычислимые метрики	Соответствие требованиям по качеству
Вычислимые метрики	Количество браков и дефектов
Вычислимые метрики	Соответствие требованиям по качеству
Вычислимые метрики	Соответствие требованиям по качеству
Вычислимые метрики	Упаковка
Вычислимые метрики	Недогруз
Вычислимые метрики	Несоответствие периода поставки
Вычислимые метрики	Неритмичность поставок
Триггерные метрики	Претензионный процесс
Триггерные метрики	Усилия, потери на стороне клиента
Триггерные метрики	Скорость ответов
Триггерные метрики	Скорость предоставления документов
Триггерные метрики	Ценовая политика
Триггерные метрики	Работа менеджера
Триггерные метрики	Упаковка
Триггерные метрики	Усилия, потери на стороне клиента
Триггерные метрики	Корректировки
Триггерные метрики	Квоты
Триггерные метрики	Ценовая политика
Триггерные метрики	Скорость реакции и ответов на вопросы
Триггерные метрики	Совевременное информирование
Триггерные метрики	Стандартный документооборот
Триггерные метрики	Скорость оформления заказа

Изучив, какие процессы вызывают больше всего клиентских жалоб, следует сконцентрироваться на них и для каждого разработать метрику, которая позволяла бы непрерывно контролировать исполнение этого процесса, чтобы предупредить и сократить неудовлетворенность в связи с ним.

Как правило, это:
- Набор транзакционных метрик (TX)
- Набор клиентских метрик (CX)

Настроенная система их мониторинга позволит улучшить Customer Experience в наиболее чувствительных местах.

Клиентские метрики должны быть правильно распределены по точкам контакта и в каждой из наиболее болезненных точек должны появиться новые формы сбора обратной связи в виде:

- всплывающих экранов
- звонков после поставки
- электронных писем после операции
- кнопок сбора обратной связи
- вопросов в чат-боте
- пуш-уведомлений и других инструментов

Интегральный CSI* может рассчитываться следующим образом

Метрика	Фактическое значение метрики, доли	Важность фактора для клиента	Расчетный показатель удовлетворенности по блоку	Показатели по блокам	Customer Satisfaction Index
Доля нереализованных возможностей из-за ценовых факторов	0.20	4	0.2		
Доля нереализованных возможностей из-за невозможности прийти к соглашению по условиям оплаты (отсрочка платежа)	0.10	2	0.8		
Доля нереализованных возможностей из-за невозможности прийти к соглашению по условиям поставок	0.30	2	0.4	0.47	
Доля нереализованных возможностей из-за немонтажности	0.15	2	0.7		
Доля нереализованных возможностей из-за отсутствия сортамента	0.25	3	0.25		
Доля заказов с пометкой УКО, отгруженных в срок, не соответствующий окну поставки	0.20	5	0		
Доля заказов, отгруженных в срок, не соответствующий окну поставки (отставание на 1 месяц)	0.10	3	0.7		
Доля заказов, отгруженных в срок, не соответствующий окну поставки (отставание на 2 месяца и более)	0.30	3	0.1	0.45	3.8**
Доля заказов, отгруженных досрочно	0.15	2	0.7		
Доля заказов с требованием равномерности	0.25	1	0.75		
Доля заказов с пометкой "отгрузить полный", отгруженных с неполной номенклатурой	0.20	1	0.8		
Средний процент недогруза по отгруженным заказам без пометки "отгрузить полный"	0.10	3	0.7	0.333333	
Средний срок отгрузки ЗО, отгруженных в текущем квартале	0.30	5	-0.5		
Число претензий по новым позициям номенклатуры в связи с несоответствием поставленной продукции запросу	0.15	4	0.4	0.4	
Доля продукции, отбракованной клиентом в текущем периоде в рамках претензионного процесса от общего объема принятой клиентом продукции	0.25	4	0		
Доля продукции с указанным назначением, нарушающая требование назначения	0.15	2	0.7		

Наибольший негативный вклад в расчетную оценку удовлетворенности для этого конкретного клиента внесли случаи с отклонением от планового срока отгрузки. Мы должны запланировать мероприятие по клиенту

Расчет производится по формуле: CSI=AVG(1-(Xi*Wi))

Значение получено путем нормирования: y = (x - min)/(max - min)

*Customer Satisfaction Index = индекс удовлетворенности клиента

2/5. Сильный бренд

paper planes

Позиционирование

	Рынок	Мы = Рынок	Вера	
1	✓	✓	✗	Я не могу рисковать!
2	✓	✗	✓	Какова ваша лучшая цена?
3	✗	✓	✓	Мне это не нужно!

paper planes

Сильный бренд: дифференциация

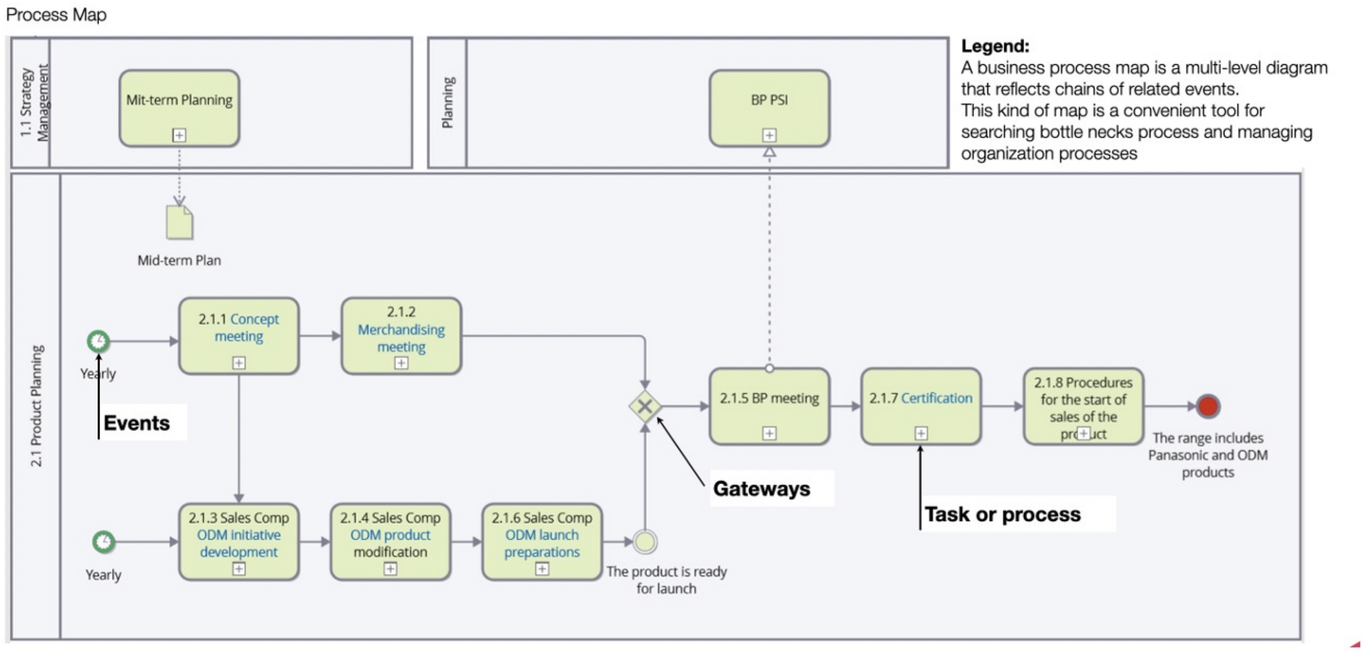
Статегическое преимущество	Описание тактики
Ключевые Факторы выбора	Усиление функциональных различий
Относительные преимущества	Использование различий между продуктом, структурой активов, сервисом и сбытом компании и конкурентов
Подрывные инновации	Нестандартная стратегия, направленная на подрыв ключевых факторов успеха конкурентов
Технические особенности	Создание инноваций для формирования новых рынков, продуктов и моделей потребления

3/5. Лидерство по издержкам

paper planes

Эффект от масштаба и правило «трех и четырех»

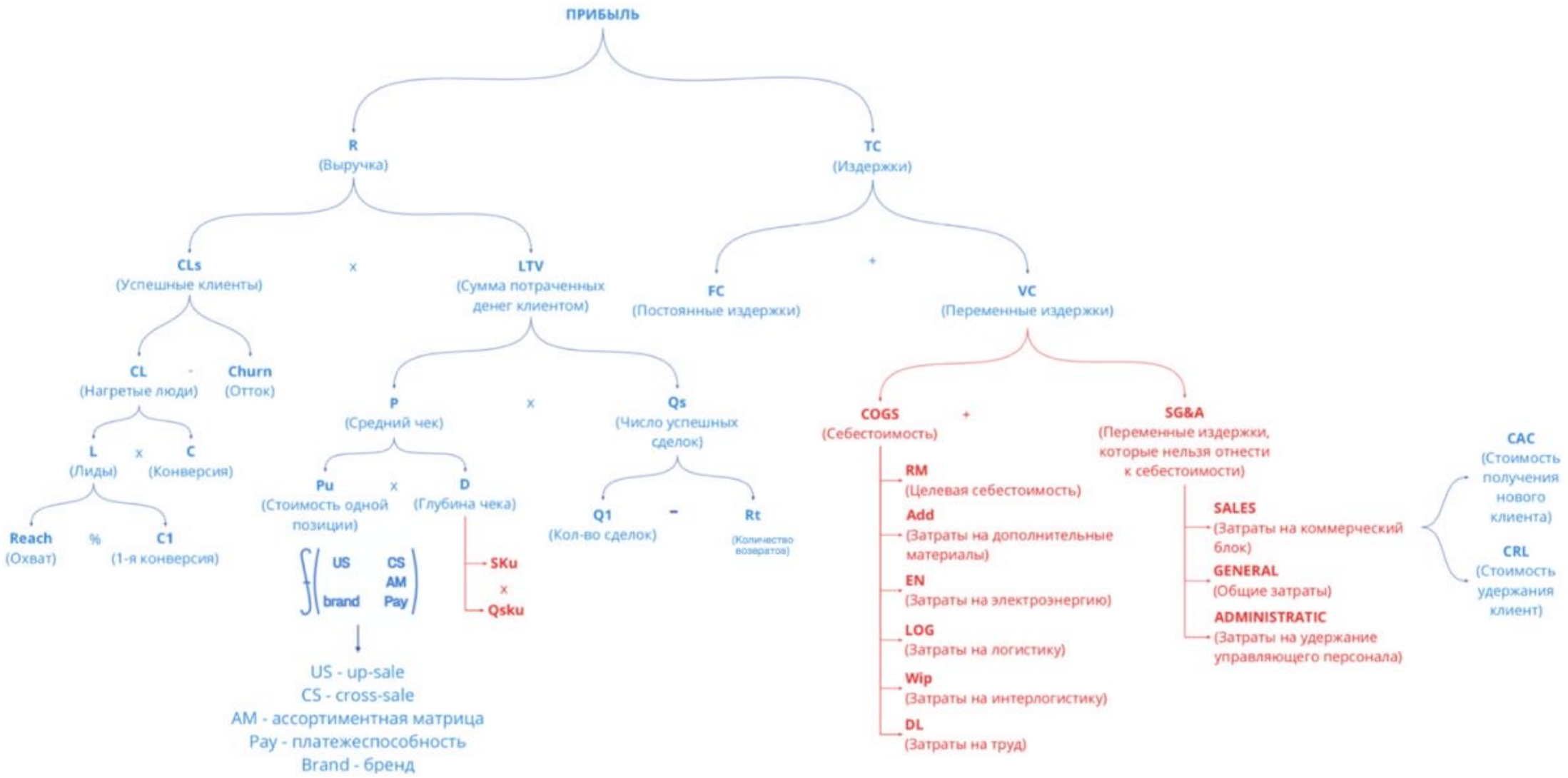
Lean: равномерность производства



R A S C I

Responsible Accountable Supportive Consulted Informed

Зримое управление



Дисциплина поставок и OTIF

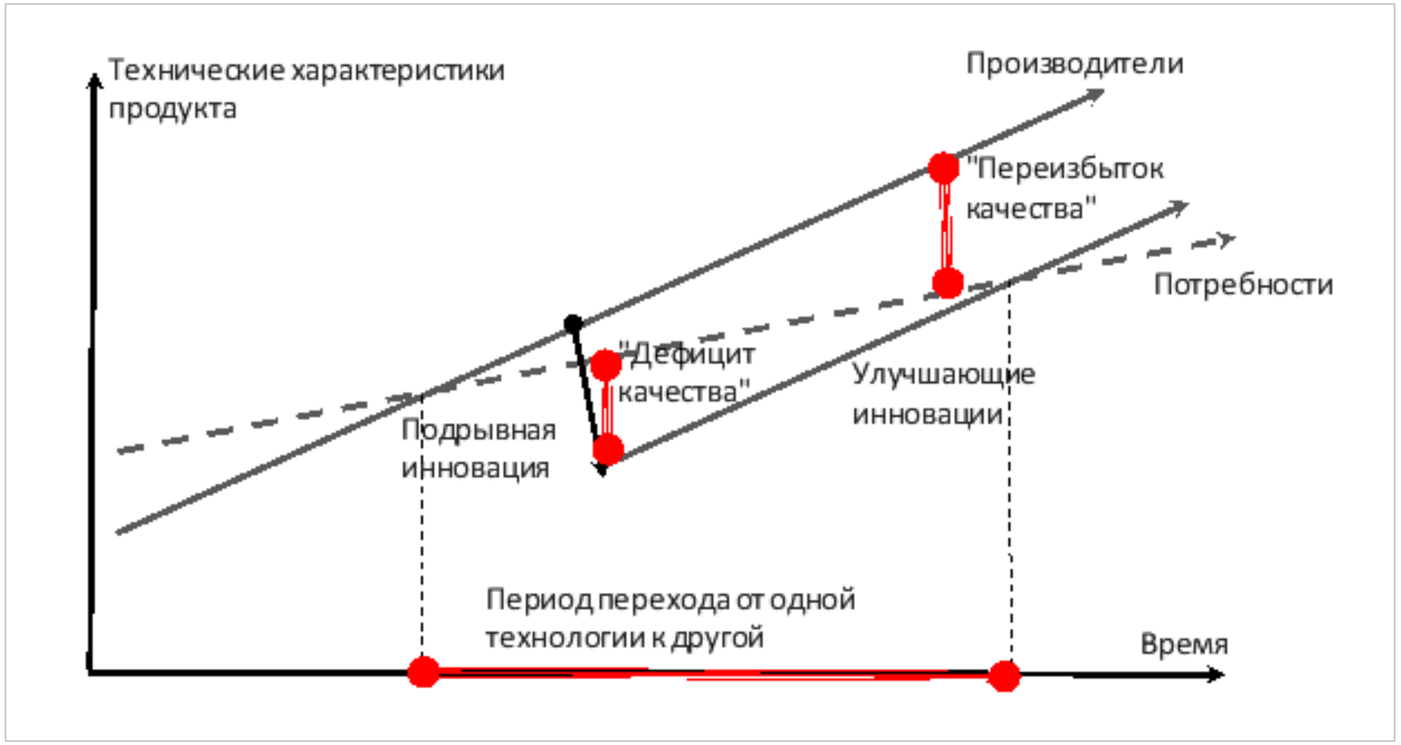
«Голос Клиента»

paper planes

4/5. Подрывные инновации

paper planes

Атака подрывных инноваторов



Стартапы атакуют бизнес-модель, им нечего терять.

Старожилы не успевают перестроить Горизонт 1 под новые Горизонты 2 и 3.

paper planes

Нужна 1 подрывная инновация в 10 лет

Основные ошибки

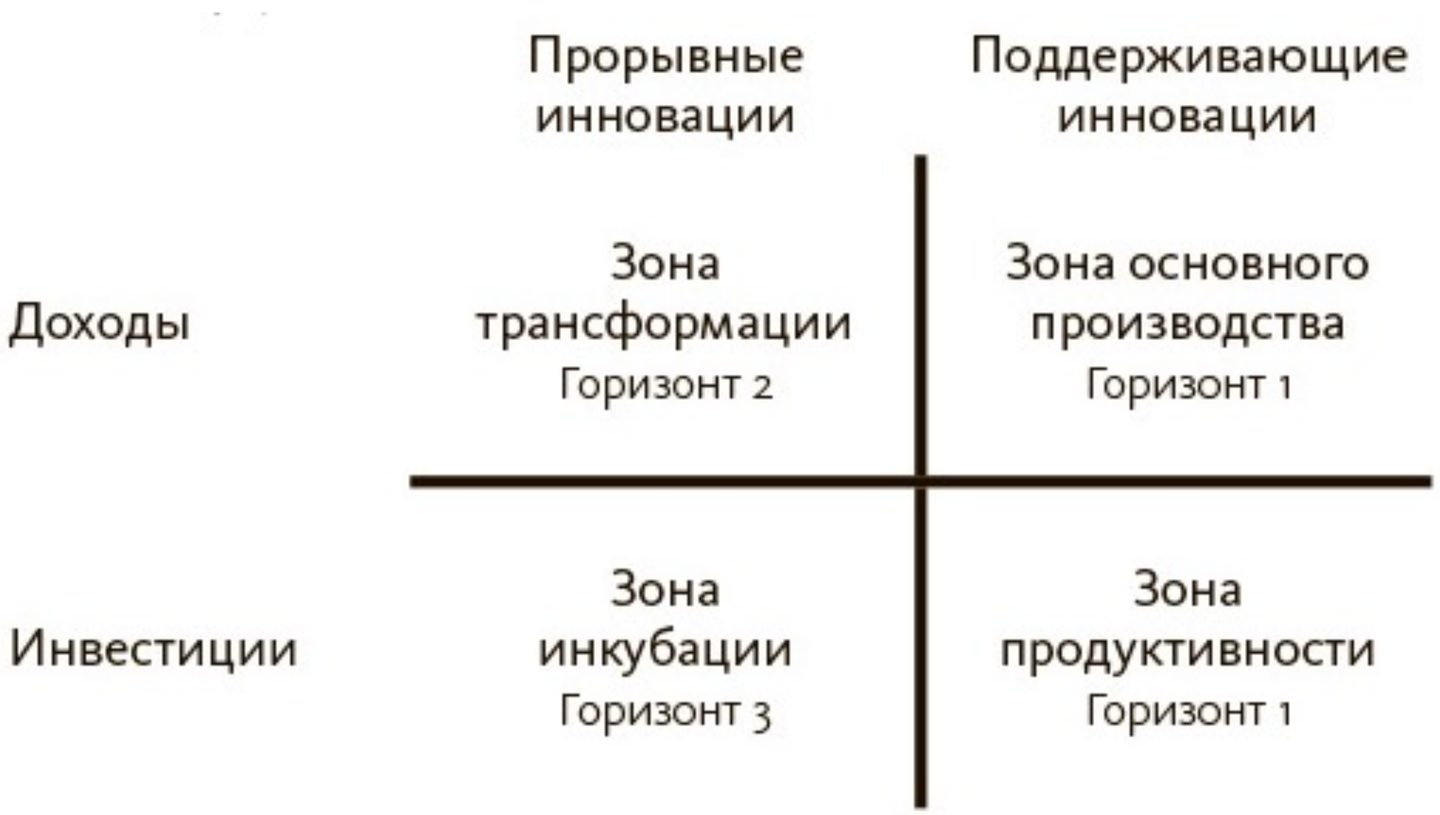
- Акцентация на Зоне основного производства
- Инерция в Зоне продуктивности
- Ошибочное принятие Зоны инкубации за Зону трансформации
- Целеполагание по методу «Дартс»
- Провал Зоны трансформации
- Отрицание атаки подрывных инноваторов

Шаги

- Внедрить Зональную модель управления
- Определить и внедрить лучшие практики в каждой Зоне
- Внедрить простую систему контроля

paper planes

4 зоны управления



1. Разделять операции по 4 зонам между ТОП-менеджментом
2. Операционные менеджеры действуют в отведенных зонах
3. У каждой зоны свой план

Зона основного производства – на этом зарабатываем сейчас (горизонт: 1-2 года)
Зона продуктивности – поддержка, общекорпоративные центры затрат
Зона трансформации – то, на чем будем зарабатывать в перспективе 2-3 года
Зона инкубации – R&D (3-5 лет)

paper planes

4 зоны управления

1. Зона производства

- Операционная модель
- Собственная эффективность
- Сроки, стоимость, качество
- Выполнение плана квартал за кварталом
- Матрица производительности
- Трансформация из Зоны инкубации

2. Зона продуктивности

- Поддерживающие проекты и инновации
- Систематизация и автоматизация
- Системы и программы
- Управление завершением жизненого цикла продуктов

3. Зона инкубации

- Не более 1-2 % выручки
- Только 1 проект в наступление

4. Зона трансформации

- Перспектива >10 % выручки (устойчивый рост и высокая рентабельность)
- CEO - лидер, ИД и ТОПы - в других зонах

Маркер проекта для масштабирования (из горизонта 3 в горизонт 2) – перспектива более 10 % общей выручки

paper planes

3 сценария

1. Отсутствие подрывных инноваций (50 %)

2. «Зональная атака»

3. «Зональная оборона»

- Никогда не атаковать себя самого
- R&D на нейтрализацию, не дифференциацию
- Инвентаризация проектов в Зоне инкубации
- Производительность: модель 6 рычагов

paper planes

5/5. Стратегия прятания цены

paper planes

4 роли продавца в b2b

Продавцы компонентов

Потребитель покупает отдельные товары, продавец получает маржу за объем

Собиратели комплектов

Потребитель идет к ним с комплексным заказом, продавец получает маржу за удобство\

Интеграторы

Продают клиентам "интеллектуальный продукт" "Мы тебе расскажем как это правильно использовать"

Поставщики готовых решений

Комплексные решения, сокращающие издержки выбора

Транзакционный продавец

Экспертный продавец

Продукты	Этап жизни	Тактика продаж	Роль	Инструменты
Продукт 1	Фанбаза >>> Кегельбан	Экспертные продажи	Интегратор	1) Выявление компонентов полной стоимости владения (TCO) по пирамиде ценностей Bain; 2) Коммерческие предложения по ABCD модели; 3) Применение тактик SPIN-продаж; 4) Позиционирование по EST 5) Применение инструментов Account based marketing
Продукт 2	Торнадо	Транзакционные продажи	Собиратель комплектов	1) Контент на сайте и в социальных сетях; 2) Таргетированная реклама; 3) Контекстная реклама; 4) SEO
Продукт 3	Мейнстрит	Транзакционные продажи	Продавец компонентов	1) Гибкая скидочная политика; 2) +1 кастомизации

paper planes

Тактики

- Оптимизация TCO
- Продажа проблемы
- Позиционирование экспертного продавца (RDB)
- Управление отношениями (RAIN)
- Приоритизация клиентов (модель BCG)
- Приоритизация сделок по Шиффману
- Структурирование предложений по ABCD

Оптимизация TCO

Продажа проблемы

1. Никакой Клиент не понимает, что ему нужно

2. B2B-компании ничего не покупают

Позиционирование экспертного продавца по RDB

RAIN

Управление взаимоотношениями по BCG

Отношение

Привлекательность	Сильные	Средние	Слабые
Высокие	Укрепление	Зона инвестиций	Зона инвестиций
Средние	Выборочно инвестировать	Защищать и фокусироваться	Минимизировать инвестиции и собрать урожай
Низкие	Защищать позиции и доход	Сбор урожая	Рассмотрение завершения отношений

Матрица BCG – модель, позволяющий анализировать взаимоотношения с контрагентами. Для её внедрения необходимо начать анализировать контрагентов по следующим видам критериев.

Критерии отношения:

- Наша доля в кошельке клиента
- Ориентация клиента на цену
- Зависимость клиента от нас
- Лояльность клиента к нам
- Наличие контактов с ЛПР

Критерии коммерческой привлекательности:

- Потенциал расширения LTV клиента
- Потенциал роста бизнеса клиента
- Маржинальность
- Количество конкурирующих организаций, с которыми работает клиент
- Способность нашего ассортимента решать проблемы клиента

paper planes

Скоринг по Шиффману

0 % - возможность (те, чьи контакты, у нас есть)
0 % - что нас продает? (Нас продают встречи, а не звонки или встречи). Бывают тест-драйвы, моменты истины, правило пятой точки. => получить интерес, разрешение на следующий шаг
25 % - Получен интерес, осуществляем оффер
50 % - соответствие 4 критериям (правильный человек (ЛПР/ЛВР) , правильный бюджет, целевой запрос (у нас есть продукт), нормальный торговый цикл - можно считать в днях, а можно в усилиях (встречах))
75 % - торги - спросить "нам кажется это выгодно? Вы согласны?"
90 % - устное "Да"
100 % - оплачен счет

TOFU

MOFU

BOFU

paper planes

Структура коммерческого предложения по ABCD

paper planes

Коммерческое предложение делится на 2 части.

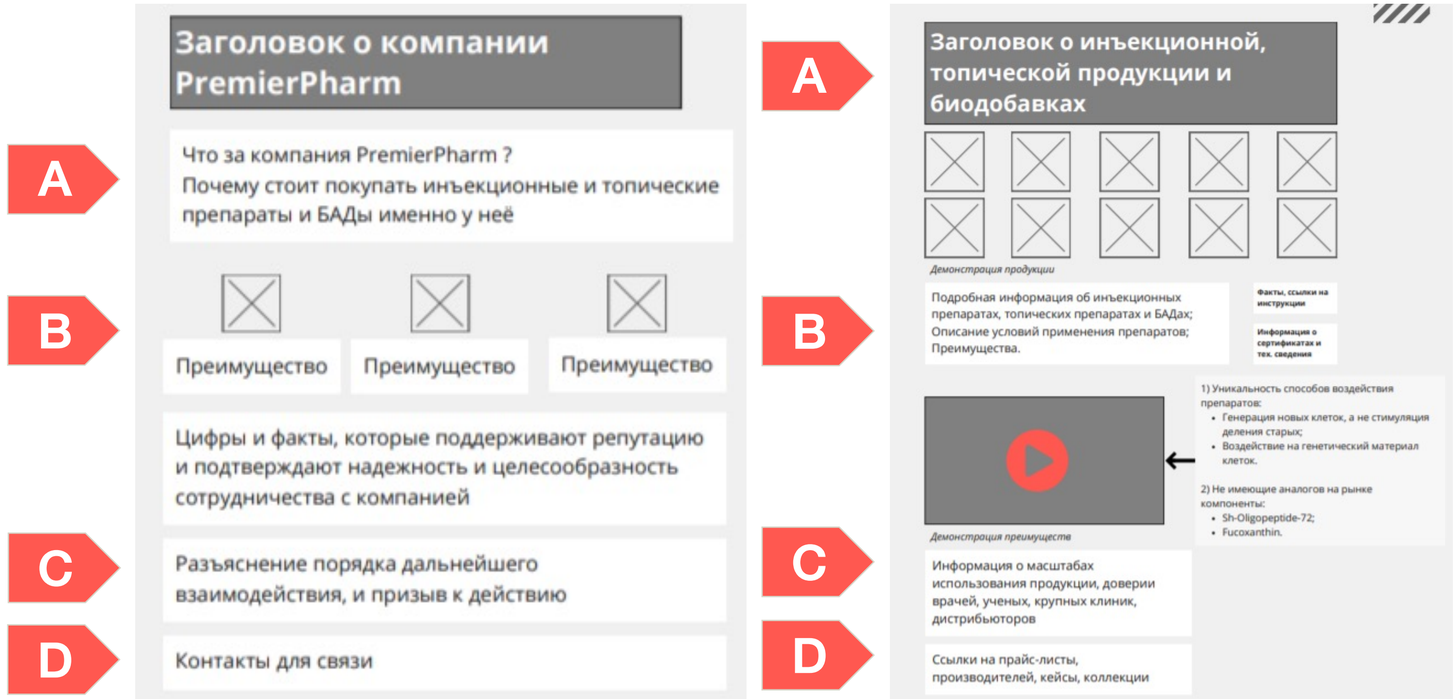
В первой — о компании. Понятно, что за компания, почему стоит покупать у нее, как будет происходить работа и какие есть риски. Обязательно указать информацию о защите товара.

В конце информация о следующих шагах и контакты для связи

Вторая часть — о продукте

Демонстрация его внешнего вида, ключевых преимуществ и регалий.

A	Attention (индивидуальных подход)	Блок по итогам анализа целевой аудитории и основных JTBDA
B	Benefits (преимущества)	Блок с относительными преимуществами по сравнению с конкурентами
C	Credentials (подтверждения экспертизы)	Блок с текущими партнерами и успешными кейсами сотрудничества
D	Destination (возможности оплаты)	Блок с указанием дальнейших шагов, call to actions



НАШИ КОНТАКТЫ

+7 (926) 592 48 77

ibalahnin@gmail.com

facebook.com/ibalahnin

telegram.me/ilyabalahnin

youtube.com/ИльяБалахнин

paper-planes.ru

paper-planes.academy

paper planes