

Сформулировать и выгодно представить свое ценностное предложение

*У сложных проблем простые и понятные любому
неправильные ответы.*

Генри Луис Менкен*

Представьте себе, что вы работаете с клиентом уже два года, и у вас с ним прекрасные отношения. Если бы мы позвонили ему и спросили: «Почему вы продолжаете сотрудничать с такой-то компанией?» — что он ответил бы?

В ходе своих исследований мы не раз задавали этот вопрос клиентам RAIN Group, поэтому знаем, что в ответ получим длинный список достоинств: заметный невооруженным глазом положительный эффект, доверие, позитивные рабочие отношения, возросшее уважение к нашему клиенту как к лидеру в своей отрасли и тому подобное.

Теперь положим, что вы несколько месяцев ведете с предполагаемым клиентом переговоры о крупной коммерческой сделке. Если вы пользовались методикой продаж RAIN, то четко представляете себе, какой

* Генри Луис Менкен (1880–1956) — американский журналист, эссеист, сатирик.
Прим. ред.

эффект возымеет ваше общение с клиентом и как будет выглядеть его новая реальность после того, как он примет ваше предложение. Клиент, скорее всего, тоже это себе представляет.

Все это совершенно не похоже на ситуацию, когда вы *впервые* встречаетесь с человеком. Он не знает вас, не знает, чем вы занимаетесь и чего успели достичь. Убедить потенциального клиента *при первой же встрече* в своих конкурентных преимуществах и ценности своего эффекта воздействия совсем не легко. Правильная подача ценностного предложения при первой встрече с клиентом — одна из сложнейших проблем, с которыми сталкиваются продавцы. Обычно они говорят следующее:

- Наши продукты сложно описать: то, что мы делаем, невозможно пересказать в двух словах.
- Наши решения уникальны и разработаны специально с учетом потребностей каждого конкретного клиента, их невозможно обобщить.
- Мы оказываем клиентам помощь в самых разных областях, поэтому трудно угадать, какая тема найдет отклик у собеседника, мы можем поговорить о многом.
- Говорить о специфике нашей работы несложно, сложно количественно выразить ее результат.
- Мы предлагаем широко распространенные товары (или так их воспринимают наши клиенты). У нас нет никаких особых «преимуществ» перед другими компаниями.
- Я всегда очень неловко чувствую себя, когда обращаюсь к человеку с ценностным предложением... Мне все время кажется, что все идет не так.

Неважно, что вы продаете; если вы не можете внятно описать твой товар и его достоинства, вряд ли удастся уговорить кого-то его купить. Способность представить свои преимущества таким образом, чтобы привлечь внимание собеседника, и сообщить о плюсах сотрудничества, естественным образом введя эту тему в разговор, жизненно важна для человека, который стремится вести продающие переговоры.

Ценностное предложение — не просто заявление

Представьте, что кто-то задает вам простой вопрос: «Чем вы занимаетесь?» Возможно, вам нужно включить в свой ответ ценностное предложение, но обратите внимание: само по себе ценностное предложение — это не заявление.

Ценностное предложение — это совокупность причин, побуждающих к покупке. По крайней мере, таково наше определение. Возможно, с ним не все согласятся.

Из «Инвестопедии»*:

Что означают слова *ценностное предложение*? Это деловое или маркетинговое заявление, в котором вкратце изложено, почему покупателю выгоднее купить продукт именно у вашей компании. Заявление должно убедить потенциального покупателя, что именно этот конкретный продукт повысит качество его жизни или более эффективно решит возникшую проблему, чем аналогичные предложения других компаний.

С помощью подобных заявлений компании привлекают внимание покупателей, наиболее заинтересованных в их товарах. Идеальное ценностное предложение отличается краткостью и вызывает к сильнейшим механизмам принятия решения клиента. Если покупатели перестают обращать внимание на ценностные предложения, компании приходится дорого за это платить.

В определении «Инвестопедии» ценностное предложение охарактеризовано именно как заявление. Однако пытаться свести его концепцию к рекламному заявлению — это легкий, понятный, но абсолютно ошибочный подход.

Рассматривая ценностное предложение как сумму факторов, которые побуждают людей покупать, вы сможете продавать намного более эффективно, соотнося отдельные детали ценностного предложения с различными ситуациями.

Одна из таких ситуаций — необходимость в общих чертах обрисовать ваше конкурентное преимущество, когда вы представляетесь и представляете свою компанию. Именно здесь вы можете использовать *позиционирующее* заявление вашего ценностного предложения.

Позиционирующее заявление ценностного предложения — это убедительное, конкретное описание того, какую выгоду получит клиент, купив ваш продукт.

* www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp.

Вы берете отдельные части вашего ценностного предложения и составляете из ключевых пунктов заявление. Так потенциальный клиент быстро получит верное представление о том, чем вы можете ему помочь.

Приведем пример: RAIN Group помогает компаниям повышать продажи. Если вы хотите, чтобы ваши продавцы, специалисты и руководители продавали больше, мы можем помочь.

Таково общее направление нашей работы. Наша цель — помочь текущим и потенциальным клиентам осознать это общее направление и понять, в каких случаях к нам можно обращаться.

Ценностное предложение — это совокупность причин, побуждающих человека покупать. Позиционирующее заявление ценностного предложения — убедительное, конкретное описание того, какую выгоду получит клиент, покупая ваш продукт.

Люди покупают предложение RAIN Group, потому что мы помогаем им повышать продажи. При этом существует ряд скрытых факторов и особых обстоятельств, в силу которых они предпочитают выбрать нас вместо того, чтобы прилагать собственные усилия, или нанять кого-то другого, или вообще ничего не делать.

Многие продавцы делают лишь рекламные заявления. Они не исследуют глубинные причины, побуждающие людей совершить покупку.

Ценностное предложение — табуретка на трех ногах

Все причины, которые побуждают человека совершить покупку, можно разделить на три группы.

1. Клиент должен нуждаться в том, что вы продаете. Вы должны *откликнуться* на его потребность.
2. Нужно показать потенциальным покупателям, чем вы выделяетесь среди других доступных возможностей. Необходимо *отличаться* от остальных.
3. Потенциальные покупатели должны верить, что вы способны выполнить свои обещания. Вы должны *подтверждать* это.

4. СФОРМУЛИРОВАТЬ И ВЫГОДНО ПРЕДСТАВИТЬ СВОЕ ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Что получится, если вы не позаботитесь о «святой троице» своего ценностного предложения? То же самое, что произойдет с трехногой табуреткой, если убрать у нее одну ножку: она опрокинется. Это показано на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Ценностное предложение: что происходит, когда вы убираете одну ножку трехногой табуретки

- Уберите отклик — и покупателей не заинтересует ваше предложение.
- Уберите отличие — и они начнут торговаться или решат, что могут купить то же самое в другом месте.
- Уберите способность подтвердить свои заявления делом — и, даже если покупателям нужно то, что вы продаете (отклик) и они понимают, что вы выделяетесь из толпы (отличие), они не поверят, что вы действительно способны дать то, что обещаете. Поэтому они не захотят рисковать и не станут работать с вами или покупать ваш продукт.

Прежде чем делать позиционирующее заявление ценностного предложения, убедитесь, что правильно понимаете, как работают все три

составляющие, которые служат ножками вашей «табуретки». Только после этого можно продвигать в переговорах о продажах свое ценностное предложение. Можно дополнительно сказать несколько общих слов о деятельности своей компании, но вы все равно намного опередите своих конкурентов, которые считают, что одного рекламного заявления на все случаи жизни вполне достаточно.

Шесть распространенных ошибок при описании своей деятельности

Кроме основных ошибок, о которые идет речь в этой главе, продавцы часто допускают и другие промахи при описании своей деятельности.

1. Разговор ни о чем

Мы предлагаем действенные и эффективные продукты и решения для крупнейших мировых и развивающихся компаний, помогая им раскрыть свой потенциал и извлечь максимум из хорошо известных, а также скрытых возможностей, обеспечивая высококлассное обслуживание клиентов и повышение стоимости акций компании. Наша уникальность заключается...

2. Слишком длинно

Все началось, когда мне было пять лет и я прочел свою первую книжку об экологии и охране окружающей среды... Когда мне исполнилось тринадцать, я запустил свой первый экспериментальный проект... Затем, на третий год после открытия собственной компании, мы создали отдел контроля за уровнем выбросов...

3. Форма перевешивает содержание (неуместная краткость, афористичность, сложность)

Мы ведущая компания по производству полупроводников.

У наших клиентов финансы не поют романсы.

Верная своим принципам ведущая компания-производитель и поставщик технологий.

4. Бесконечный список

Мы юридическая компания, специализирующаяся на морском праве, альтернативном разрешении споров, антимонопольном законодательстве, делах о банкротстве, адвокатском сопровождении в суде и подаче апелляций, долговом финансировании, экологическом праве, внешней торговле, связях с правительственными структурами, регистрации патентов и торговых знаков на мороженое, опекунов над детенышами коалы...

5. Неготовность к ответу

Э-э, видите ли, в капиталоемких видах бизнеса иногда возникают такие ситуации, когда структуру капитализации необходимо модернизировать, поскольку... ну, так сразу и не объяснишь. Ну, хорошо, если смотреть в перспективе, наибольшее внимание мы обращаем на производителей дымовых труб, но только в тех случаях, если их капитальная структура...

6. Заранее отрепетированная речь

Многие продавцы пишут блиц-презентацию и повторяют ее дословно при каждом подходящем случае. Она выглядит как записанный на пленку монолог, одинаковый для всех слушателей, без учета их перспективы. Зачастую такая речь кажется пустой, безликой и не вызывает отклика, поскольку не учитывает точку зрения того, кому адресована.

Чтобы вырваться из ловушки, сосредоточьтесь на эффекте, а не на процессе

Создавая ознакомительное сообщение о своей деятельности, думайте о том, какие потребности клиента вы можете удовлетворить, а не о том, какие предоставляете продукты. Когда вы встречаетесь в первый раз, ваш собеседник, скорее всего, еще не знает, что именно вы предлагаете, и возможно, это не самый подходящий момент, чтобы посвящать его в подробности. Но вы можете вкратце обозначить, какие задачи помогаете компаниям воплотить, какие проблемы решаете и какого эффекта достигаете.

Если, рассказывая собеседнику о своей деятельности, вы просто перечисляете выполняемые операции, итог вашей беседы будет менее плодотворным. Лучше рассказать о результатах, которые вы обеспечиваете.

Приведем пример.

Один человек шел мимо стройки и увидел рабочего, который укладывал кирпичи. Он спросил: «Что ты делаешь?» Рабочий посмотрел на него и ответил: «Кладу кирпичи».

Человек пошел по дороге дальше и вскоре увидел еще одного рабочего, занятого тем же делом. «Что ты делаешь?» — спросил он. Этот рабочий ответил: «Я строю стену».

Он продолжил свой путь и через некоторое время увидел третьего рабочего, который также укладывал кирпичи. Он снова спросил: «Что ты делаешь?» Рабочий повернулся к нему и сказал: «Я возвожу собор».

В укладывании кирпичей нет ничего интересного. Если вы считаете, что продажами занимаются все вокруг и вы ничем не выделяетесь из общей массы, вам придется постоянно идти на уступки и снижать цены.

Каким бы ни был ваш «собор», он вызывает в мыслях покупателя некие образы, и это позволяет вам ступить на путь создания новой реальности. В зависимости от того, какой «собор» вы продаете, сразу

прямо назвав результат, вы вызовете у собеседника какие-то эмоции. Он вспомнит, например, как сам пытался сделать то, что делаете вы. Или подумает о том, что у него тогда ничего не получилось, о том, как он был расстроен провалом, как желал, чтобы все обернулось хорошо, и представлял, какие чувства испытает в случае успеха.

Пример: эффект против процесса

Однажды мы работали с веб-консалтинговой компанией, которая, верьте или нет, на свои 25 деловых предложений получила ноль ответов. Очевидно, эти люди делали что-то не так. Они были приняты в обществе, имели достойную репутацию, но никак не могли заключить сделку.

Мы изучили их предложения и обнаружили, что, представляя потенциальным клиентам свои решения, они рассказывают главным образом о технических подробностях процесса создания сайтов. Эта компания позиционировала себя как одну из многих.

Любой потенциальный клиент мог по окончании разговора пообщаться еще с двумя поставщиками аналогичных услуг, потом сравнить полученные предложения и прийти к выводу, что все они делают одну и ту же работу. Разве что наш клиент понравился бы ему меньше, поскольку изъяснялся на слишком сложном техническом языке.

В ходе совместной работы мы попросили компанию опробовать другую стратегию и для начала задали ряд вопросов:

- Каково это — работать с вами?
- Забудьте о том, каким способом будете добиваться результата. Каким будет сам результат?
- Какой эффект получают клиенты после работы с вами?
- Какие неудобства испытывали ваши клиенты при работе с другими компаниями?

В этот момент веб-консультанты осознали, что не просто делают сайты в интернете. Они создают различные виды делового и маркетингового успеха.

Они сформулировали это ценностное предложение и начали предлагать его в таком виде потенциальным клиентам. После этого количество откликов на их предложения выросло с нуля до 25, а их доходы с самого начала достигли шестизначной цифры.

Первый шаг к выходу из ловушки «быть как все» — перестать думать о себе как о части однородного целого. Как вы себя представляете, таким вас и будут видеть. Перестаньте рассказывать о технических подробностях ваших предложений, начните рассказывать об эффекте их применения и о новой реальности.

Шесть составляющих позиционирующего заявления ценностного предложения

Как вы помните, *позиционирующее заявление ценностного предложения* — это убедительное, конкретное описание того, какую выгоду получит клиент, купив ваш продукт.

Вы можете использовать это заявление, чтобы дать собеседнику представление о себе и начать переговоры о продаже.

Разрабатывая позиционирующее заявление ценностного предложения, обратите внимание на следующие шесть составляющих.

1. *Целевая аудитория.* Кого вы обслуживаете? Какой покупатель идеально подходит вам с учетом специфики индустрии, местоположения компании, размера, типа и так далее? Что заставит вашего собеседника подумать: «Они работают с такими компаниями, как наша»? Изучайте свою целевую аудиторию и создавайте послания, которые найдут у нее отклик. Кроме того, чем более специализированным будет послание для определенного сегмента покупателей, тем заметнее вы будете выделяться из общей массы.
2. *Потребности и проблемы бизнеса.* Какие потребности вы удовлетворяете, какие проблемы бизнеса решаете? Как помогаете компаниям? Это подскажет потенциальным клиентам, в каких случаях они могут обратиться к вам.
3. *Эффект решения проблемы.* Каковы финансовые и эмоциональные преимущества решения проблемы? Как вы обеспечиваете свое конкурентное преимущество? Вы можете подумать: «Мы делаем очень многое, но детали каждый раз отличаются». Создавая позиционирующее заявление ценностного предложения, выберите один-два примера и обобщите полученный эффект; позднее вы сможете привести эти примеры, чтобы проиллюстрировать свою концепцию. Это помогает людям понять, почему они должны разобраться с теми вопросами, которые вы в состоянии помочь им решить.
4. *Ваше предложение.* Что представляют собой ваши продукты, как вы управляете компанией, как решаете проблемы и работаете с покупателями? Обратите внимание: рассказ о компании занимает в списке лишь четвертое место. Не начинайте сразу со своих возможностей. Ориентируйтесь на потребителя и соотносите свои предложения с теми его проблемами, которые помогаете решить.

5. *Подтверждение концепции.* Каким образом вы продемонстрируете, что ваш подход работает, что вы уже решали аналогичные проблемы других клиентов? Как подтвердите состоятельность своих обещаний? Что позволит вашему собеседнику удостовериться: то, о чем вы говорите, действительно возможно? Для этого можно использовать наглядные истории и случаи из практики.
6. *Отличие.* Почему для решения возникшей проблемы ваше предложение предпочтительнее остальных? Есть ли у вас что-нибудь уникальное, чем стоит поделиться? Есть ли способ подчеркнуть, чем вы отличаетесь от остальных? Все это помогает выделить вашу компанию на фоне конкурентов.

Способность выделиться на фоне конкурентов в первичном разговоре существенно увеличивает возможность перехода к следующему этапу продажи. Шансы убедить собеседника минимум в 75% случаев возрастают втрое, если вам удалось превзойти его ожидания и продемонстрировать, что вы не похожи на остальных*.

Эти шесть составляющих отлично сочетаются с концепцией «откликаться, отличаться, подтверждать» и помогут вам разработать оптимальное послание для переговоров о продажах.

Впрочем, не ограничивайтесь одним заявлением, объединяющим в себе все шесть пунктов позиционирования, для любых ситуаций. Помните: это строительный материал. У каждого из вас в детстве наверняка были деревянные кубики, и вы знали, что можете построить из них все что угодно: дома, башни, соборы. Выбирайте, какие блоки использовать в разговоре, в зависимости от ситуации.

Представьте себе, например, что вы консультант по маркетингу и брендингу и разговариваете со своей кузиной Мэдисон, которая преподает в частной школе. Вы сказали, что работаете консультантом, и она попросила вас подробнее объяснить, чем вы занимаетесь. Вы говорите ей что-нибудь вроде:

— Как ты думаешь, каким образом частные школы набирают учеников? Обычно семьи сравнивают три-пять школ и выбирают из них одну. Но почему одни школы не испытывают недостатка в студентах и желающие поступить к ним выстраиваются в очередь,

* CSO Insights, Sales Performance Optimization Report: Sell Cycle Review Analysis, p. 20.

4. СФОРМУЛИРОВАТЬ И ВЫГОДНО ПРЕДСТАВИТЬ СВОЕ ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

а другим приходится искать учеников всеми правдами и неправдами? Крупные организации задают себе те же вопросы, только вместо учащихся им нужны потребители, которые будут покупать их продукцию. Почему ты выбираешь Colgate, а не Crest? Я помогаю большим компаниям находить ответы на такие вопросы. Недавно я помог компании, которая продает игрушки для собак, перепозиционировать линию продукции и организовать поставку своих товаров в сеть крупных универмагов, куда они тщетно пытались попасть уже четыре года. Их продажи увеличились в три раза.

Если бы вы разговаривали с потенциальным клиентом, которого встретили на деловом мероприятии, то ответили бы на вопрос иначе.

— Я помогаю лидерам крупных компаний — производителей фасованных товаров понять, почему потребители выбирают тот или иной бренд. Например, на прошлой неделе я представил клиенту данные, в которых были обнаружены X, Y и Z. Это был очень интересный материал, и, если они прислушаются к нашим рекомендациям, можно ожидать, что за три года показатели их продаж вырастут на 20 миллионов долларов. Наш последний клиент в аналогичной ситуации увеличил продажи на 30 миллионов.

Те же кубики, но сложенные с учетом интересов вашего собеседника.

На рис. 4.2 и 4.3 приведены практические примеры различного соединения элементов в единое целое.



Рис. 4.2. Первый пример создания ценностного предложения

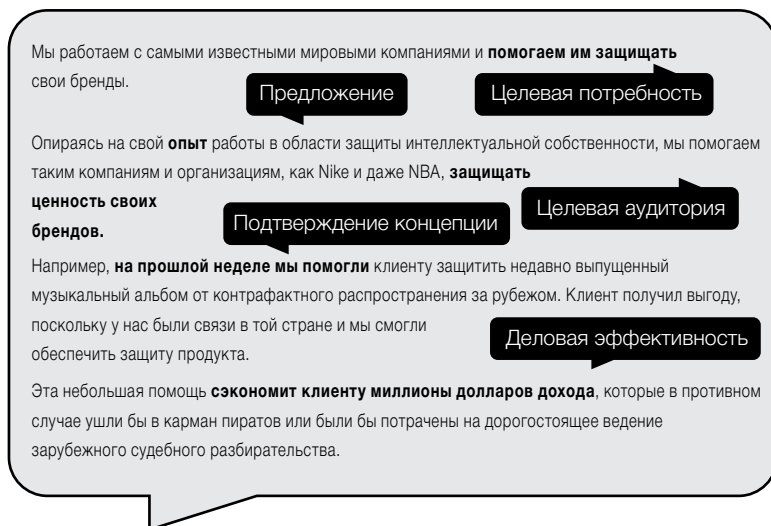


Рис. 4.3. Второй пример создания ценностного предложения

Имея в запасе нужные «кубики», вы будете готовы превратить любые переговоры в продающие и оптимальным образом донести до собеседника свое ценностное предложение.

Переходим к продающим переговорам

Ранее мы написали: «RAIN Group помогает компаниям повышать продажи. Если вы хотите, чтобы ваши продавцы, специалисты и руководители продавали больше, мы можем вам помочь».

Мы ничуть не погрешили против истины, но при этом рассказали о себе вкратце, без подробностей. В конце концов, мы не знаем, *кто вы* и что *вам* интересно. Но мы можем *выяснить* это в ходе разговора.

Не сомневайтесь, у нас есть преимущества:

- Опыт тесной работы с различными отраслями. В зависимости от того, где мы находимся, мы готовы рассказать о своем опыте в той или иной индустрии.
- Опыт решения специфических задач — от выяснения того, что может поднять продажи одной компании по сравнению с другой

4. СФОРМУЛИРОВАТЬ И ВЫГОДНО ПРЕДСТАВИТЬ СВОЕ ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

и чем можно компенсировать недостаток навыков и знаний, до тонкостей найма лучших продавцов и так далее.

- Подробные сведения о том, какой эффект имело решение проблем наших клиентов — от увеличения производительности труда отдельных продавцов до оптимизации процесса найма новых продавцов и сокращения времени на их обучение.

У нас в запасе истории успеха в различных отраслях, а также изрядное количество отличительных особенностей и длинный список клиентов; кроме того, наш подход подкреплён обширными исследованиями и научными данными.

Однако если бы мы попытались донести до собеседника все эти сведения сразу, не зная его нужд и особенностей, то угодили бы в весьма распространённую ловушку: мы просто механически прокрутили бы ему универсальную запись позиционирующего заявления, предназначенную для всех случаев жизни. (Вдобавок она была бы слишком длинной.)

Если вы точно знаете, какую ценность предлагаете, и правильно выстраиваете диалог, то можете вызвать интерес к себе постепенно, в ходе разговора. Сделайте это, и вы с успехом ответите на вопрос: «Чем вы занимаетесь?» и оптимальным образом позиционируете себя и свое ценностное предложение в любом обсуждении.