

ЦІННОСТІ СПОЖИВАЧІВ ТА ЯК ПОБУДУВАТИ БЛАКИТНИЙ ОКЕАН

У даному підрозділі книги ви дізнаєтесь більше про стратегію блакитного океану та її основні постулати, ви ознайомитесь зі способами застосування стратегії блакитного океану та інструменти пошуку інновацій ціннісної пропозиції. В розділі описано інструментарій аналізу потреб і вимог клієнта та покроковий алгоритм побудови унікальної ціннісної пропозиції товару стартапу. Метою даного розділу є розширення можливості стартапів пропонувати на ринку товари і послуги, які будуть потрібні клієнту, матимуть значний попит та уникатимуть конкуренції на ринку.

Зміст питань, які висвітлюються:

1. Суть стратегії блакитного океану
2. Відмінність стратегії блакитного океану та стратегії червоного океану.
3. Метод ідентифікації незайнятих ринкових ніш
4. Формування інновації ціннісної пропозиції товару
5. Напрямки пошуку інновацій ціннісної пропозиції
6. Алгоритм побудови та верифікації карти ціннісної пропозиції стартапу

Вивчення питань розвитку споживчої цінності товару та освоєння незайнятих ніш є питанням не тільки прогресивного маркетингу та управління, але і фактором виживання стартапу у боротьбі з малими та великими конкурентами. Оскільки завдання стартапу задовольняти потреби свого клієнта краще за конкурентів, вам потрібно буде прикласти значних зусиль, щоб зробити товар вашого стартапу цінним і корисним клієнту та зробити це краще за конкурентів. Таке завдання зводиться до процесу, який в світі маркетингу називають диференціацією, що полягає в наданні вашому товару таких характеристик (функціональних, соціальних, емоційних, дизайнерських) за якими він суттєво буде відрізнятися від інших аналогічних товарів. Саме тому в даному розділі описано механізми застосування стратегії блакитного океану та інструменти формування унікальної ціннісної пропозиції.

Ідея створення та впровадження стратегії блакитного океану належить дослідникам та практикам Чану Кіму і Рене Моборн. За їх підходом, на ринку можна виділити два види океанів – червоні океани і блакитні океани, які звичайно ж не мають жодного відношення до географічних назв, а є лише умовним поділом ринків на дві категорії. «Червоні» океани – це ті ринки, на яких є активна конкуренція, конкуренти виробляють однотипні товари або послуги, конкуренція відбувається як правило на основі ціни, а рівень диференціації товарів

дуже і дуже слабкий. На такому ринку кожна компанія чи стартап мають малі прибутки, або взагалі збиткові. Товари одного конкуренти майже не відрізняються від інших конкурентів, а клієнту часто несуттєво який саме товар купити, компанії А чи компанії Б. В такій ситуації складно виживати і розвивати бізнес. Стратегія червоного океану каже продовжувати конкурентну боротьбу, реалізувати тактику витіснення конкурентів та фокусувати ресурси на охопленні ринку. Забігаючи наперед, скажу, що ця стратегія завідомо програшна і не спрацювала в довгостроковому періоді жодного разу. Навіть коли компанія витіснила всіх конкурентів і стала монополією на ринку, на ринку вже немає прибутків, а ціни коливаються на межі собівартості. Ставши монополістом компанія лідер не може використати ринкову владу для виходу на надприбутки, оскільки обмежена антимонопольним законодавством.

На противагу такій стратегії, Чан Кім і Рене Моборн запропонували стратегію блакитного океану. Стратегія блакитного океану - це спосіб виходу з конкуренції за рахунок максимальної диференціації продукту та надання йому такого набору характеристик, які роблять його унікальним у порівнянні із конкурентами. Настільки унікальним, що клієнт розглядає його як окремий ринок, який має унікальні характеристики. Для прикладу я б виділив холдинг емоцій FEST, кожен заклад якого має свою історію, унікальні особливості (екскурсії в копальню кави, оркестр в ресторані Правда чи історію УПА в Криївці), що є нетиповим для всіх інших ресторанів міста. Разом з тим, вони пропонують унікальну атмосферу, емоції, враження, спогади і цілий ряд переваг, які інші ресторани запропонувати не можуть. В силу цього клієнти кажуть: є ресторани у Львові, де ми можемо поїсти і є заклади холдингу емоцій FEST, де ми розважаємось. Тобто, на рівні сприйняття брендів клієнт виділяє всі заклади цього бізнесу як окремий ринок, де люди отримують класні емоції, а не просто їжу.

Стратегія блакитного океану пропонує власникам стартапів спосіб створити новий ринок і наповнити його своїм продуктом. Стартапи, які використовують дану стратегію, працюють на ринку вільному від конкурентів, і коли нарешті з'являються наслідувачі та конкуренти, їм важче перемогти «першовідкривачів», оскільки люди не люблять змінювати свої звички. Першим кроком до впровадження стратегії блакитного океану є пошук власної можливості освоєння блакитного океану та аналіз прикладів застосування стратегії блакитного океану.

Якщо стратегія червоного океану каже вкладайте в конкуренцію, змагання, відвоювання клієнтів в конкурентів, то стратегія блакитного океану каже: не марнуйте час на конкурентну боротьбу, а вкладайте зусилля в товар і бренд, розвивайте унікальну ціннісну пропозицію і клієнт буде обирати ваш товар. Ця стратегія ідеально підходить до стартапу. Стартап взагалі не має ресурсів для ведення активної конкурентної боротьби, його товар

нікому не відомий, можливо навіть у першій версії товару має ряд багів чи недоліків. Проте, стартап має унікальну інноваційну креативну ідею, яка може завоювати голови клієнтів, і вони віддадуть свої кошти стартапу, а не іншій великій чи малій компанії. Подумайте ось про що. На ринку каву є тисячі, якщо не десятки тисяч брендів, проте всі знають про Starbucks. Вони мають найбільше доходу? Можливо так, можливо ні. Але вони мають найбільше прибутку. Бо Starbucks продають не просто каву, вони продають каву із набором емоцій, вражень в ресторані, історію Starbucks та приналежність до бренду. Вони продають приналежність до спільноти. На ринку смартфонів є добрий десяток брендів, але всі хочуть iPhone чи Samsung, бо саме ці бренди продають те, що хоче клієнт. Вони продають майбутнє. Найновіші технології смартфонів ви можете знайти саме в цих телефонах. Як писав Чан Кім, стратегія блакитного океану – це «креативність, мотивована команда, інновації, технології, розроблення зрозумілої стратегії». Обдумайте ці слова. Все це про ваш стартап? Стартап це креативність? Звичайно. Бо крім креативної, нестандартної ідеї в стартапу більше нічого немає. Чи це вмотивована команда? Аякже. Бо вони працюють не за зарплату в кінці місяця, а за величезні прибутки, коли стартап вийде на ринок. Чи стартап це про інновації? Думаю відповідь ви вже знаєте. Якщо ви робите копію вже існуючого бізнесу, тільки з іншою вивіскою, то ви робите не стартап, а звичайний малий бізнес, який базується на апробованій бізнес-моделі.

Основа стратегії блакитного океану створюється завдяки впровадженню ціннісних інновацій, нового корисного продукту, який має суттєво відмінний набір функцій та корисності для клієнта. Інновації ціннісної пропозиції полягають як в розвитку унікальної ціннісної пропозиції товару, так і у впровадженні інноваційних (невдомих, або не застосовуваних досі на даному ринку) функцій чи атрибутів. Розвиток ціннісної пропозиції може базуватись не лише на функціональних аспектах, що ми розглянемо нижче, але і на емоційних чи соціальних аспектах. Пошук інновацій ціннісної пропозиції допомагає відповісти на питання «Як позбутися конкурентів?».

Найважливішою характеристикою стратегії блакитного океану є ціннісні інновації – створення таких характеристик товару, яких ніхто не очікував, але вони стали потрібними вашим клієнтам. Однак такі ціннісні інновації не завжди успішні та можуть не спрацювати. Часто фірми, які мають намір освоїти блакитний океан, іноді потрапляють у цю пастку. У них є чудова нова технологія та уявлення про те, як її можна застосувати в продукті, але вони забувають про зв'язок своїх інноваційних технологій із цінністю для клієнта.

Ціннісні інновації будуються навколо розбивки компромісу витрат на їх реалізацію та цінності для клієнта. Таким чином, успішна бізнес-модель повинна пропонувати більшу цінність за нижчу вартість.

Підхід до ідентифікації нових ринкових ніш згідно стратегії блакитного океану полягає в систематичному розгляді атрибутів продукту – параметрів, за якими конкурують фірми та аналізуючи, які з них можна усунути, зменшити, підвищити або створити.

— Усунути: подумайте про виключення функцій, які не цінуються або слабо цінуються вашим сегментом клієнтів, та додають непотрібні витрати.

— Зменшити: якщо неможливо повністю видалити функції, можна значно зменшити його фокус або витрати, пов'язані з її впровадженням.

— Підвищити: перевірте, чи є атрибути, на які інші фірми не зосереджували увагу або не надавали їм пріоритету, які можна розвинути у вашому продукті і привернути увагу клієнта.

— Створити: які нові функції чи атрибути ви можете додати до своєї ціннісної пропозиції, щоб підвищити вигоду клієнта від покупки вашого товару.

Ідея полягає в тому, щоб придумати нову конфігурацію атрибутів, відмінну від норми / стандарту галузі, до яких прагнуть інші компанії. (рис. 1)



Рис. 1. Інновації ціннісної пропозиції товару через зменшення витрат та посилення цінності товару для клієнта

Основним беззаперечним ефектом застосування стратегії блакитного океану є зниження витрат. Це стає можливим, якщо усунути більшість факторів, за які компанії конкурують у червоних океанах. Наприклад, платформа публікацій Medium відмовилася надавати можливість налаштування для блогів і заснувала свою бізнес-стратегію на контенті та його просуванні в спільноті. Щоб удосконалити своє стратегічне бачення, стартап має проводити аналіз задоволення ключових пріоритетів клієнтів у порівнянні із основними конкурентами. Інноваційні ідеї, які суттєво диференціюють ваш стартап від конкурентів мають бути в центрі уваги. Без цього стартап буде змушений грати за правилами червоних

океанів. Ресурси стартапу будуть витрачатися на змагання з компаніями, які мають більше ресурсів і ринкового досвіду. Так ви програєте.

Нижче наведено аналіз кривої цінності, яку пропонують клієнтам традиційні авіалінії, автоперевізники та компанія Southwest airlines (рис. 2.). Як бачимо з рисунку компанія Southwest airlines реалізувала модель автотранспорту у авіаперевезеннях, чим створила блакитний океан на ринку авіаліній.

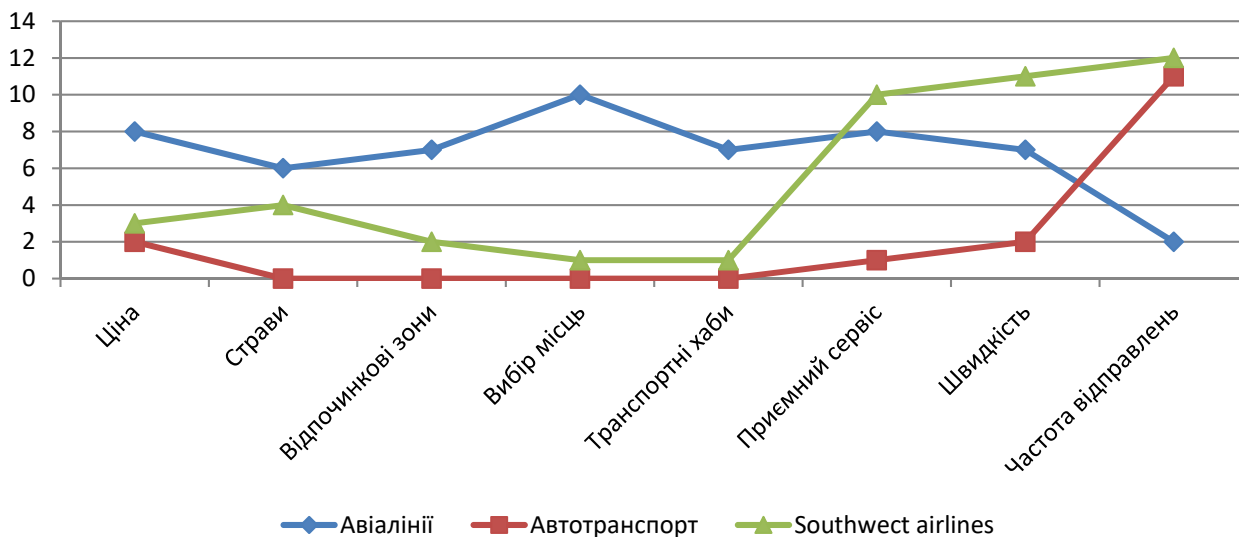


Рис. 2. Крива цінності авіаліній, автотранспорту та компанії Southwest airlines

Стартап повинен розширити межі свого маркетингу та проаналізувати наведені нижче блоки для пошуку можливостей розширити ціннісну пропозицію та бізнес за рахунок адаптації стратегії блакитного океану:

1. Альтернативні (суміжні) галузі. Одну й ту саму проблему користувача можна вирішити кількома продуктами. Наприклад, у 2006 році, коли люди хотіли розважатись, вони могли піти в кіно, взяти напрокат DVD або просто відкрити YouTube. Усе це різні продукти, але вони задовольняють одну і ту саму потребу. Прогалини та відмінності між цими продуктами є найкращим місцем для пошуку ідей блакитного океану. У 2007 році його зайняв Netflix, сервіс онлайн-кінотеатру, який пропонував спосіб перегляду популярних фільмів і серіалів так само легко, як відео на YouTube.

2. Стратегічні групи - це групи компаній, які працюють в одній галузі та конкурують за одним і тим же фактором (наприклад, рівень рідкості, кількість органічних компонентів або просто низька ціна). Компанії, що належать до різних груп, не звертають достатньо уваги на поведінку всередині інших груп, оскільки вони конкурують у межах своєї групи. Наприклад, компанії, які виробляють аудіо системи, намагалися перемогти одна одну, пропонуючи чудову якість звуку, а ті, хто виробляє радіо, намагалися створити

найкомпактніші рішення. Sony об'єднала ці дві функції та створила легендарний програвач Walkman, невеликий і з високоякісним звуком.

3. Учасники ланцюга купівлі та споживання. Досить часто покупець не єдиний, хто приймає рішення про покупку. Іноді фактичний користувач не є тим, хто купує ваш продукт. Вам потрібно проаналізувати свій ланцюжок клієнтів і вирішити, чи зможе ваш стартап створити нову цінність для інших учасників. Наприклад, фотопринтери для особистого користування з'явилися тому, що компанії вирішили запропонувати щось для приватності клієнтів, які раніше зверталися до фотолабораторії, щоб надрукувати свої сімейні фотографії та фото з відпочинку.

4. Додаткові продукти та послуги. Продукти рідко використовуються самі по собі, завжди є шанс, що ваш продукт супроводжується іншими продуктами та послугами, які традиційно пропонуються компаніями з іншої галузі. Цінність може бути прихована в цих супутніх послугах і продуктах, але їм не приділяється достатньо уваги.

Після цього потрібно проаналізувати функціональну та емоційну привабливість товару. Традиційно компанії базують своє стратегічне планування на функціональних (споживча електроніка) або емоційних (позитивні емоції відпустки за кордоном, престиж, унікальність) компонентах. Стартап має збагатити свій продукт компонентом, яким інші компанії знехтували. Наприклад, Polaroid створив миттєву камеру Polaroid 300, яка, на відміну від традиційних фотоапаратів, спроектована в яскравих кольорах та більше схожа на милу іграшку, ніж на фото обладнання чи класичні чорні фотоапарати. Таким чином в Polaroid внесли у свій продукт емоційну складову.

І на завершення, варто аналізувати можливі сценарії майбутнього. Більшість компаній пасивно чекають змін і коригують свій бізнес, коли настане майбутнє. Але інноваційні стартапи повинні тестувати та використовувати нові тенденції, щоб різко підвищити цінність продукту. Наприклад, Uber зумів передбачити, що смартфони незабаром будуть використовуватися для всього, і створив унікальний сервіс для виклику таксі, який також використовує принципи зменшення витрат клієнта та нарощування цінності товару.

Ось деякі приклади застосування стратегії блакитного океану відомими в наш час брендами:

1. Starbucks був простою кав'ярнею, а потім перетворився на клуб, що об'єднував людей зі спільними інтересами.

2. Apple був брендом, у якому жоден із його продуктів не був першим в інноваційності та технологічності, а став однією з найбільш інноваційних компаній. При розробці iPhone компанія Apple дотримувалася стратегії блакитного океану.

3. Swatch був брендом елітних і дорогих годинників і став одним з найвідоміших брендів молодіжних годинників.

Розроблення ціннісної пропозиції потребує ретельного аналізу потреб клієнта з кожного сегменту, який планує обслуговувати стартап. Для цього потрібно моніторити діяльність конкурентів та аналізувати товари конкурентів. Насамперед, об'єктом аналізу має бути не товар, а користь (функціональна, соціальна чи емоційна), яку отримує клієнт. Потрібно визначити основні параметри товару, які найбільш цікаві клієнту, без яких він не буде купувати товар. Багато клієнтів по світу люблять смартфони iPhone. Проте, якщо коли-небудь Apple випустить нову версію iPhone без камери і доступу до інтернету, це буде день посміховиська над компанією Apple і її передостанній день на ринку. Для чого клієнту товар на якому не запустиш жоден додаток? Тому фокус уваги вашого стартапу – це товар, який дає клієнту більше унікальних переваг і можливостей. В цьому питанні вам допоможе карта ціннісної пропозиції, яка наведена на рис. 3.

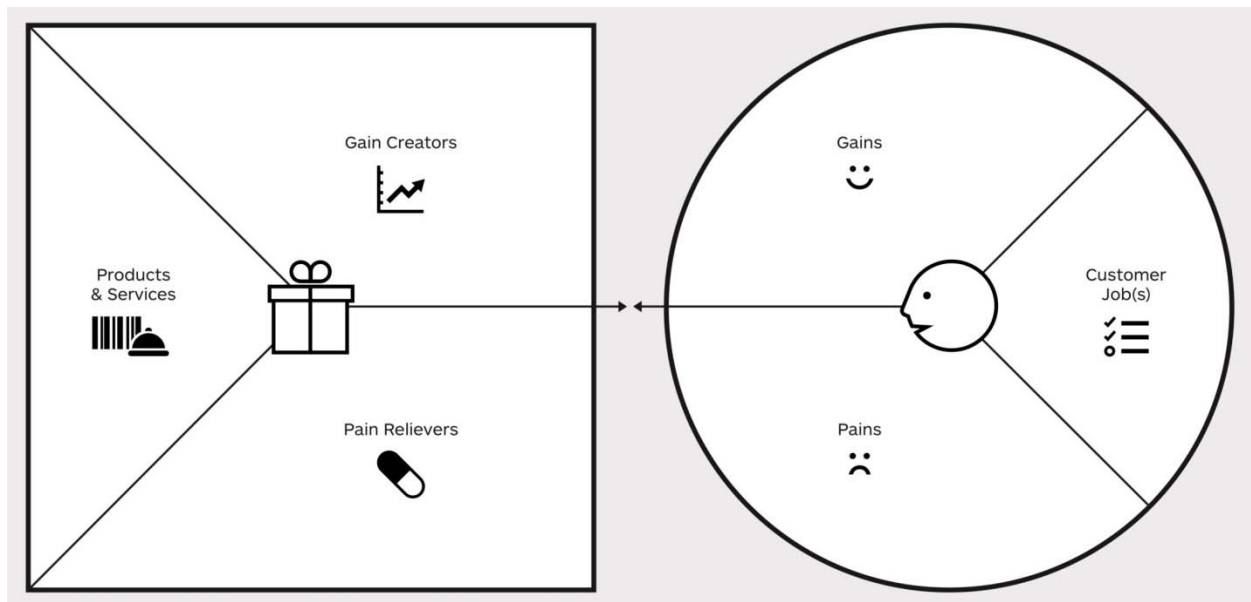


Рис. 3. Карта ціннісної пропозиції стартапу

Основне завдання карти формування цінності – ув'язати між собою очікування вашого потенційного клієнта із функціями і особливостями вашого товару. Для цього потрібно:

- 1) З'ясувати очікування клієнта.
- 2) З'ясувати його страхи і ризики – тобто ситуації, які потенційно можуть статися з використанням вашого товару, але він хоче їх уникнути (наприклад, ви клієнт Нової пошти, маєте очікування щодо термінів доставки, упакування і сервісу у відділенні, але разом з тим, ви хочете уникнути втрати чи знищення вантажу, переplat, отримання не того вантажу, який замовляли тощо)

3) Описати максимально чітко функції та особливості вашого товару і співставити їх з очікуваннями та страхами клієнта.

Отже, давайте розглянемо карту ціннісної пропозиції детальніше. Як бачимо, вона складається з двох блоків. Перший блок круглої форми – Профіль клієнта. В цьому блоці ви маєте вказати види робіт, які мають бути зроблені для клієнта – це «Customer jobs». Ці роботи бувають трьох видів:

1. Функціональні: функціональні роботи це пряма функціональна користь для клієнта. Наприклад, Uber – доставка з точки А в точку Б, кафе – втамування голоду, кав'ярня - заряд енергії зранку.
2. Соціальні роботи: це вигода клієнта із соціалізації і адаптації в соціумі. Це компліменти від друзів, соціальний статус, авторитет, сприйняття вас іншими.
3. Емоційні роботи: це отримання вами позитивних емоцій від використання того чи іншого товару.

Якщо ви турбуєтесь про бездомних тварин і тут один з виробників товарів для дому починає фінансувати притулки для тварин і всіляко пропагувати турботу про тварин. Чи буде для вас це аргументом для покупки? Якщо ви дійсно переживаєте про бездомних тварин, то купівля саме їхнього товару принесе вам більше вигоди. Не тільки функціональної, припустимо це холодильник і ви отримуєте пристрій для зберігання їжі, але і емоційної. Ви будете раді від усвідомлення, що гроші, які ви заплатили за холодильник частково підуть на допомогу бездомним тваринам.

Давайте розглядати приклад покупки електромобіля. Клієнт, який обирає електромобіль, очікує такі види робіт:

1. Функціональні роботи: поїздки до місця праці, поїздки на далекі відстані, можливо на вихідні із сім'єю за місто та особиста мобільність – сів в авто і поїхав куди потрібно.
2. Соціальні роботи – компліменти від друзів, слова підтримки від оточуючих за турботу про навколишнє середовище.
3. Емоційні роботи – задоволення від турботи про навколишнє середовище, економія на витратах пального.

Коли ви описали роботи, які очікує клієнт, можна переходити до наступних блоків. В першу чергу це блок «Очікування клієнта» від використання вашого товару. В першу чергу від електромобіля клієнт очікує хороших ходових якостей, швидкості, класного дизайну, поїздок на значні відстані, скажемо 250 – 300 км. Всі ці особливості є бажаними для клієнта і кожен з вас хотів би їх знайти в електромобілі, який ви купите.

З іншого боку є Страху і ризику клієнта, це ті ситуації які можуть настати при використанні електромобіля, і які клієнт хоче уникнути. Сюди відносимо ДТП, розрядження батареї, особливо, коли ви за містом, покупка перед падінням ціни (ніхто не хотів би купити автомобіль Tesla за 30 000 доларів, а через тиждень побачити в салоні таку саму модель за 25 000). До цього блоку також відносимо необхідність частого заряджання, штрафи за перевищення швидкості, малий об'єм салону автомобіля та багажнику. Погодьтеся ви б не хотіли зіткнутись з будь-якою з цих ситуацій при покупці чи використанні електромобіля. Зверніть увагу, у блоці Профіль клієнта мова не йде про якийсь конкретний бренд, а лише про очікування клієнта від електромобіля. Клієнт ще не знає купити від електромобіль Tesla чи Volkswagen e-Golf. На тому етапі ви формуєте критерії за якими клієнт буде вибирати електромобіль.

Перейдемо до другого блоку на карті цінності, який має квадрату форму і називається «Ціннісна пропозиція». Тут ви маєте описати з максимальною деталізацією функції і особливості вашого товару, які будуть задовольняти очікування та усувати страхи клієнтів, які ви описали в попередньому блоці. В комірці Товари / послуги ви маєте описати те, що є коробочкою з функціями, що потрапляє в чек. Для прикладу. Ви платите за смартфон, і коли касир видає вам чек, то там ви можете побачити смартфон відповідного бренду і моделі. Проте, вам не потрібен пластик і мікросхеми, вам потрібні вигоди і користь від смартфона: можливість дзвонити, знімати відео, робити фото, користуватись додатками, можливість робити все це і не заряджати телефон по два рази на день. Тому купуючи в чеку смартфон, насправді ви платите за вигоди для себе, які отримуєте від цього смартфона. При цьому вам варто знати, що одні і ті ж функції можуть цінуватись різними клієнтами по різному. Наприклад, купуючи останні версії iPhone, одні клієнти прагнуть максимізувати якість контенту для свого блогу чи сторінки в Instagram, інші мають в пріоритеті викликати захоплення, компліменти чи заздрість оточуючих (друзів, знайомих, родичів, колег по роботі тощо).

Проте основне в карті ціннісної пропозиції - це корисні функції і особливості товару через які клієнт хоче купити саме ваш товар, а не товар конкурентів. Це так звані «Функції, які задовольняють очікування» (Gain creators) та «Функції, які звільняють від страхів та болів» (Pain relievers). В блоці «Функції, які задовольняють очікування», ви маєте максимально детально та простими (однозначними) словами описати сукупність корисних функцій товару стартапу, які будуть задовольняти очікування клієнта, з відповідного блоку Профілю клієнта.

В блоці Pain relievers - «Функції, які звільняють від страхів та болів», ви маєте описати функції, які допоможуть клієнтам уникнути настання їх страхів та болів. Давайте все

розглянемо на прикладі електромобіля Tesla. Клієнт планує їздити на електромобілі на 250-300 км за день, це його очікування. Компанія Tesla каже йому: «наш електромобіль їздить на 350-450 км на одному повному заряді». Оскільки це більше за очікування клієнта, він ставить умовний плюс електромобілю Tesla, вона йому подобається все більше. Далі клієнт очікує хороших швидкісних характеристик, Tesla розганяється від 0 до 100 км за годину за 5,1 секунду, клієнт має змогу порівняти цей показник з іншими електромобілями і зробити вибір.

Клієнт не хоче потрапити в ДТП чи потрапити в лікарню після ДТП, натомість продавці Tesla дадуть відповідь: «Tesla займає першу позицію в національному рейтингу автомобілів за рівнем безпеки, тобто Tesla найбезпечніший автомобіль, також в нас є автопілот та ряд сенсорів, які дадуть змогу уникнути зіткнення». Клієнт скаже: «Я переживаю, що в мене не буде місця для пасажирів і для багажу?». На це питання в Tesla також є відповідь: «В нас 5 місць для пасажирів та багажник на 1850 літрів». Клієнт може порівняти Tesla за всіма параметрами з іншими електромобілями та прийняти рішення про покупку даного автомобіля, або альтернативи, яка має сукупність характеристик, що краще відповідають на Очікування клієнта та краще усувають Страху і ризики клієнта.

За своєю суттю, карта ціннісної пропозиції це є вивчення клієнта, та чого він хоче від вашого товару? І що він хоче уникнути? Тобто він прагне купити товар, який максимально відповідає його очікування та дасть змогу з високою імовірністю уникнути настання болів і ризиків. Клієнт віддасть свої кошти тому стартапу, який запропонує краще комбінацію функцій, що задовільняють очікування та усувають страхи.

Проте заповнення кожного блоку карти формування цінності та співставлення функцій товару і очікувань клієнта не є завершальним етапом використання Карти ціннісної пропозиції.. Далі ви маєте валідувати кожен пункт, а для цього вам треба «йти в поля». Вам треба спілкуватись з вашим живим клієнтом і ставити йому питання, щоб з'ясувати чи правильно ви заповнили карту, які очікування для клієнта пріоритетні, які ні, можливо ви з командою свого стартапу не врахували деякі очікування клієнта, або написали ті, які для нього в реальності не такі значимі. Про все це потрібно говорити з клієнтом. Пам'ятайте, не показуйте клієнту цю карту, а лише сформулюйте запитання, занотуйте відповідь і реакції клієнта. Замість показувати карту, запитайте чи дійсно для нього важливі такі параметри і перерахуйте їх. Запитайте «Що ще він очікує від електромобіля?», щоб дізнатися додаткові очікування, які ви з командою не передбачили. Запитайте чи він переживає через об'єм багажника чи запасу ходу батареї. Це буде тривалий процес спілкування з клієнтом і не одним, але в кінцевому результаті ви зможете сформувати детальний список функцій вашого

товару, за які клієнт буде готовий заплатити. І це принесе вашому стартапу і клієнтів, і кошти для подальшого розвитку.

Контрольні запитання:

1. В чому основна відмінність між стратегіями блакитного океану та червоного океану?
2. Які 4 напрямки пошуку інновацій в ціннісній пропозиції ви можете назвати?
3. За якими напрямками доцільно проводити пошук можливостей розширення ціннісної пропозиції товару?
4. Що таке карта ціннісної пропозиції та яке її основне призначення?
5. Які основні блоки містить карта ціннісної пропозиції?
6. В чому полягає відмінність між «Очікуваннями клієнта» та «Факторами, що задовольняють очікування»?
7. Опишіть алгоритм застосування карти ціннісної пропозиції