



用联合分析法来分析化工客户的需求

■ 思德力公司亚太区副总裁 Kai Pflug

【作者简介】



Kai Pflug 博士是有着丰富经验的化工和经济专家。他先在化工企业内做了五年的科研，此后投身于咨询业，积累了数十年的国际化工项目咨询经验，对中国的化工市场有深刻的了解。目前担任思德力公司亚太区副总裁。

对于化学公司来说，为了使产品供应最佳化，最关键的是要详细了解客户的具体需求。客户只关心价格吗？好的技术服务是业务成功的基础吗？某些客户是否会为了在 24 小时之内收到货物而愿意支付更多的费用？根据客户需求而生产的产品有多么重要？如果能回答这些问题，我们就几乎能够保证产品销售和盈利的增加。

在现实生活中，传统的客户研究报告有时不能回答这些问题。由此而扩展的面对面的客户调查对于了解市场趋势

和一般客户需求非常有帮助，但当我们面对不同的产品特征，需要决定哪些特征需要优先考虑时，这种方法就不那么有效了。典型的客户需求是：最好的质量，最快的供货，最佳的技术服务，但最低的价格。这些我们能够理解，但这不能帮助我们决定最佳的产品供应。

联合分析法是一种客户调查技术，它促使客户清楚地表明他们对产品最满意的地方，并让他们根据产品的特性来选择购买。做法是给客户一系列不同的产品特性组合，让他们进行选择。客户指出他们首选的产品特性组合，从而暗示了产品的哪些特性对他们来说是最重要的。

举一个简单的例子，客户在选择某种化学产品的供货商时会看三种不同参数：纯度可为 99% 或 99.9%；价格可为 5 欧元 / 公斤或 5.5 欧元 / 公斤；交货期可为一天或一周。

在对这个例子进行的联合分析调查中，并非要求客户说明他们理想的综合要求（很明显这会是 99.9% 纯度的化学品，价格 5 欧元 / 公斤，一天内交货），而是改为询问客户是愿意要产品 A（99.9% 纯度，但价格较高为 5.5 欧元 / 公斤而一天内交货）还是产品 B（纯度仅 99% 并且只

能在一周后交货，但价格较低为 5 欧元 / 公斤）。由此促使他们在诸如价格、纯度和交货期之间作权衡。

一旦客户表明了他们的优先选择，再给他们介绍两种或更多的产品（但是特性组合稍有不同）并且要他们给出优先选择。在实际的联合分析调查中，理想的做法是要求参与调查的客户给出他们的优先选择大约 20 次。由此产生的数据输入到一种特殊的计算机程序中，程序根据客户的输入数据计算出不同特性的重要性。

我们再来看一个更现实的例子——思德力公司为在中国的一家跨国化学公司实施的联合分析调查。这个例子也显示出，进行一项联合分析调查是有点复杂，因为这是由一系列单独的步骤所组成的：

● 最初的质量面谈，以获得客户购买标准的概况

在此所描述的联合分析法是一种在一系列给出的购买标准中产生优先次序的工具，但是它不能用来确定某一项标准是否应该给予优先。因此，在联合分析调查的准备阶段必需对全部的客户购买标准进行鉴定。在此例中，通过对客户的经验丰富的销售人员进行一系列面谈，根据他们发现的那些影响客户购买决定的标准，得出一份长约 20 项标准的清单。

● 确定最关键的 4 ~ 6 项购买标准

这份标准清单随后被缩减至 4 ~ 6 项标准，因为联合分析调查仅给出一些比较有意义的结果，特别是产品特性数量不多的情况下（否则客户的回答质量会下降）。这一过程是通过讨论会的方式进行的，最重要的标准由管理人员和资深销售人员一起讨论确定。

表1 一家在华的化学公司进行联合分析调查所用的购买标准和等级

Buying Criteria 购买标准	Levels 等级
Price 价格	低于市场平均价格5% 等于市场平均价格 高于市场平均价格5%
Consistent Quality 质量稳定	交付产品中100%没有质量问题 交付产品中2%有较小质量问题 交付产品中5%有较大质量问题
Technical Support 技术支持	没有技术支持 大量订单才有技术支持 所有订单都有好的技术支持
Monomer Content TDI含量	高 (>固化剂含量的1%) 中等 (固化剂含量的0.5%) 低 (固化剂含量的0.2%)
Payment Terms 付款条款	预付款 30天帐期 90天帐期

●对每项购买标准确定 2 ~ 3 个等级

对每项标准必须设定不同的等级。例如,对于“交货期”的购买标准,除非设定了比如“1天”、“1周”和“1个月”等三种可能的选择,否则就没有意义。定出合适的等级也需要业务行家提供意见,因为等级必须反映市场环境中真实的或是潜在的实际情况。表 1 显示,在完成了最初三个步骤后的联合分析调查准备工作的现状。

●对实际的联合分析调查进行规划

然后以所选的标准为基础,对实际在线调查进行规划。这包括计算机优化的产品特性组合的选择以及网上调查用的图形设计,这是一个复杂的过程。在这一步中还必须确定给客户提出的问题的数量。在线联合分析调查可以给出一些开放题或选择题,这些问题也可以包括在全面在线调查中(见图 1)。对于不同的地区,可以使用不同的版本(在所举的例子中,有中英文版)。

●进行网上在线联合分析调查

在经过若干次内部试验运行后,将联合分析调查放在网络上,在线与客户连接。鼓励尽可能多的客户参加调查是很重要的,例如,通过电子邮件结合打电话的方法邀请他们参加。参与调查的目标客户可以下达给销售人员。在所述的例子中,联合分析调查总共在线 5 周时间,加以 2 周后发出一次提醒。在最初联系的大约 500 家客户中,有 25% 以上参与了在线调查,提供了充实的信息基础。

●分析结果

一旦联合分析调查结束,最重要的是需要借助特定的软件对结果加以分析。在示例中,所获得的信息包括:不同购买标准的一般重要性;各个市场层面的购买标准的特殊重要性(例如,大客户相对小客户,中国客户相对外国客户等);不同等级的效用,效用是对于一种产品的每个特性的每个等级的偏好程度的相应度量。结果如图 2 和图 3 所示。

●根据结果决定措施

仅仅增加对客户了解是不能体现联合分析调查的实际价值的。在这一点上,恰当的做法是举行专题会议或是与管理层讨论采取什么措施,以便从联合分析的结果中得益。典型的措施有:一是产品特性的扩展/改进(例如更短的交货期,因为其重要性高于原先的考虑);二是对所有客户提价或是对价格不很敏感的客户层提价;三是转移对不同客户层面的重视度(因为发现从某些客户层面能获得更多的利润);四是取消那些客户不愿付费的服务;五是根据已确定的客户喜好调整市场营销;六是开发针对某些客户层的专门产品的供应(例如“要求便宜”的客户层)。

图1 网上在线调查的画面

如果以下是仅有的几种选项,您选哪一种呢? 请点击下方的按钮作选择			
	供货方案1	供货方案2	供货方案3
价格	低于市场平均价格5%	等于市场平均价格	高于市场平均价格5%
质量稳定	交付产品中2%有较小质量问题	交付产品中5%有较大质量问题	交付产品中100%没有质量问题
技术支持	所有订单都有好的技术支持	没有技术支持	大量订单才有技术支持
TDI含量	高 (>固化剂含量的1%)	中 (固化剂含量的0.5%)	低 (固化剂含量的0.2%)
付款条款	30天帐期	90天帐期	预付款
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

图2 联合分析调查结果:所选的购买标准的相对重要性

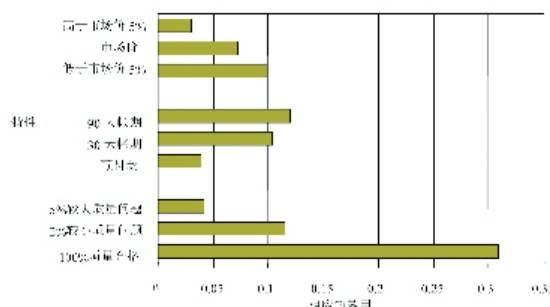
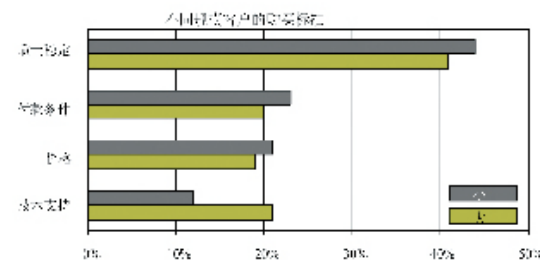


图3 联合分析调查结果:不同特性的等级的效用



如上述步骤所示,进行联合分析调查是一项有点复杂的任务,它需要做很多努力并且需要熟悉以前的市场。但是,联合分析调查可以极大地提高化学产品的市场营销,因为它促使客户清晰地表明他们的需求以及他们愿意花钱买什么产品。因此,联合分析调查是优化化学产品供应的一个有效的工具。

【公司简介】

思德力 (Stratley) 是一家专注于化工行业的国际企业管理咨询咨询公司,主要为全球知名的大中型化工企业提供战略规划、机构重组、运营管理和收购并购的管理咨询服务。总部设在德国科隆,并在中东及亚洲均设有分支机构。公司拥有许多业内知名的顾问和专家,不仅提供咨询,同时也提供有效的管理方法。成功的案例包括为多家跨国集团提供战略定位、机构重组和不良业务剥离的咨询服务,大大地提高了客户业务重组后的业绩。自 2000 年以来,公司持续在大中华区开展咨询项目,这使我们对中国的化工行业有了更深刻的理解。