

clienting

SIEĆ POWIĄZAŃ Z KLIENTEM

MARCIN BUJNOWICZ

Konsorcjum Bujnowicz & Partnerzy

Największym potencjałem przedsiębiorstwa są klienci. To kluczowy czynnik decydujący o jego powodzeniu w grze rynkowej. Dlatego też firmy powinny poświęcić wiele uwagi na stworzenie profesjonalnej sieci powiązań – programów obsługi klienta.

Klienci pragną partnerstwa

Aby stworzyć efektywną sieć powiązań z klientem należy wyjść z założenia, że klienci – bardziej niż kiedykolwiek – pragną dziś partnerstwa. Nie chcą gdzieś tam anonimowo jadać, kupować lub otrzymywać dostawy. Chcą nawiązania bezpośrednich stosunków! Pragną:

- wiedzieć więcej o produktach i usługach,
- być kimś, kto jest znany z nazwiska,
- być miło traktowani i otaczani opieką,
- być identyfikowani, czyli rozpoznawani jako klienci „tego” przedsiębiorstwa.

Chcą mieć także wpływ na kształt firmy, a zwłaszcza mieć udział w kształtowaniu jej produktów, wnosząc swoje uwagi i doświadczenia. Wynika to z ich potrzeby dialogu.

Celem clientingu jest stworzenie odpowiedniej sieci powiązań z klientami, której celem jest wywołanie ssania u klientów zamiast nacisku na nich. Przy pomocy nacisku nie można niczego więcej osiągnąć – ani w firmie, ani u

dotychczasowych odbiorców, a co dopiero u nowych, całkowicie pozbawionych zainteresowania i przeciążonych informacjami dzisiejszych klientów. Przedsiębiorstwo musi bezwzględnie dostosować wszelkie nowe koncepcje i strategie do klienta – wykorzystując sieć łączności z nim.

Przedsiębiorstwo, które rozszerza współdziałanie z klientami oraz wykorzystuje efekty synergiczne, jakie wnoszą partnerzy, odnosi sukcesy.

Budowanie sieci powiązań

Budowanie sieci powiązań z klientem jest bardzo pracochłonne i wymaga poświęceń. Składa się z kilku etapów.

Etap 1 to określenie szczególnej grupy interesów, czyli uzyskanie odpowiedzi na pytanie: *Kto tworzy grupę interesów, na której przedsiębiorstwo chce się skoncentrować?*

Określona grupa interesów jest punktem wyjścia dla wszystkich dalszych poczynań. Lepiej poświęcić więcej czasu na określenie idealnej grupy interesów, niż rozpoczęcie aktywnych działań w obranym kierunku. Kluczowym w tym momencie staje się identyfikacja kryteriów, według których dokonamy wyboru. Klienci powinni być określani wg dwóch zasadniczych kryteriów:

1. wartość klienta
2. potrzeby i zachowania klienta.

KRYTERIUM 1: Wartość klienta

Określenie wartości klientów umożliwi odpowiednie ustalenie priorytetów dalszych działań – zwłaszcza odnośnie klientów najbardziej wartościowych.

Podstawowymi zmiennymi wynikającymi z kryterium wartości klienta są:

- wartość klienta w czasie wynikająca ze zrealizowanego obrotu lub marży z danym klientem w analizowanym okresie, a jeszcze lepiej zysku, czyli marży pomniejszonej o koszty obsługi danego klienta,
- częstotliwość transakcji z danym klientem może m.in. wskazywać na stopień korzystania z oferty konkurentów,
- data ostatniej transakcji decyduje o statusie klienta – aktywny, pasywny lub były,
- średnia wartość transakcji,
- terminowość wywiązywania się z zobowiązań, np. płatności,
- koszt obsługi m.in. próg rentowności zamówień.

Zróżnicowanie klientów oparte na wartości klienta jest bardzo istotne dla firmy, gdyż gwarantuje efektywność kosztową działań zmierzających do tworzenia sieci powiązań.

Celowym jest inwestowanie znacznych środków w najlepszych klientów tj. najbardziej wartościowych w celu ich utrzymania i docelowego wzmocnienia lojalności.

KRYTERIUM 2: Potrzeby i zachowania klienta

Informacje o różnych potrzebach i zachowaniach klientów pozwolą na dostosowanie działań przedsiębiorstwa do ich oczekiwań. Podstawowymi zmiennymi wynikającymi z tego kryterium są:

- Zmienne behawioralne, czyli:

Konsument: status klienta, okoliczności dokonywania zakupu, korzyści oczekiwane z zakupem, stopień retencji wobec kupującego, etap gotowości, wrażliwość na serwis kupującego;
Firma: struktura asortymentu, korzyści oczekiwane z zakupem, stopień retencji wobec kupującego, etap gotowości.

- Zmienne geograficzne to:

Konsument: region, rodzaj obszaru, wielkość miasta/województwa, gęstość zaludnienia, siła nabywczą;

Firma: lokalizacja, zasięg oddziaływania, ilość i wielkość punktów.

- Zmienne społeczno – demograficzne

Konsument: wiek, płeć, wykształcenie, wielkość rodziny, cykl życia rodziny, zawód, dochód, grupa i przynależność społeczna;

Firma: liczba zatrudnionych, status prawny, wartość obrotów handlowych, poziom technologiczny, orientacja jednostki.

- Zmienne psychologiczne

Konsument: cechy osobowości, styl życia, motywy zakupu. Kryterium to, w połączeniu z kryterium wartości klienta, może

prowadzić do bardzo szczegółowego określenia klientów, pomagającego w osiąganiu celów przedsiębiorstwa. Na przykład: Segment A, czyli segment najbardziej wartościowych klientów można podzielić na podsegmenty według stopnia korzystania przez nich z oferty konkurentów:

A1 – mniej niż 20% zakupów u konkurentów,

A2 – od 20% – 50% zakupów u konkurentów,

A3 – ponad 50% zakupów u konkurentów.

Oczywiście działania odnośnie każdego z tych segmentów powinny być zróżnicowane, ponieważ potencjał wzrostu każdego z segmentów jest inny.

ETAP 2 to określenie szczególnych problemów i życzeń klientów, czyli uzyskanie odpowiedzi na pytania: „Jakie zainteresowania ma wybrana grupa interesów (docelowa)?”, „Jakie szczególne obawy, problemy oraz życzenia i nadzieje ma ta grupa?”

Bardzo często zdarza się, że przedsiębiorstwo nie dysponuje żadnymi bądź dysponuje tylko niewystarczającymi informacjami o klientach. A przecież każda odrębna grupa interesów ma swoje własne problemy i wymagania. Dlatego należy poświęcić wiele czasu na poznanie specjalnych problemów wyselekcjonowanej grupy interesów przedsiębiorstwa. Najlepszą metodą przeprowadzenia tego etapu jest zaproszenie wybranej grupy na spotkanie i przeprowadzenie diagnozy, stawiając pytania: Jak wyobrażają sobie przyszłość? Czego należy dokonać? Co trzeba zrobić, aby udzielić im wsparcia? Jak można by wspólnie osiągnąć większy sukces?

Na ETAP 3 składa się zaproponowanie specjalnych (szczególnych) rozwiązań

Żelazna reguła trzeciego etapu to: „Projektowane rozwiązania nie mają mieć nic wspólnego z oferowanym produktem, lecz mają dotyczyć ogólnych zalet oferty, które przedsiębiorstwo może zaoferować.”

Dobrymi pomysłami rynkowymi są m.in.:

Idea klubu – jest to pomysł przynoszący największą szansę dla firmy, członkowie przystępujący do klubu uzyskują szczególne przywileje. Bardzo dobrze jest, gdy przywileje spełniają konkretne oczekiwania grupy docelowej przedsiębiorstwa. Pozwala to stworzyć przedsiębiorstwu własny rynek, sieć lojalnych klientów.

Stworzenie Rady Klientów współuczestniczącej w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i mającej wpływ na jego działania.

Informowanie klienta poprzez listy, rozmowy telefoniczne, odwiedziny osobiste.

Seminaria – celem jest przedstawienie nie tylko produktu, ale także informacji na temat jego wartości użytkowej. Najlepiej, gdy informacje podawane są przez niezależnych referentów. Ważne jest, aby użytkownik odniósł z takiej prezentacji korzyść.

Regularne imprezy są bardzo interesujące dla klienta i mają często charakter spotkań informacyjnych np. wieczór przy kominu.

Dzień gorącej linii – daje możliwość bezpośredniego kontaktu klienta z decydentami przedsiębiorstwa.

Ograniczenie dostępności produktu – polega na nie udostępnianiu produktu wszystkim klientom, albo nie każdemu natychmiast. Produkt niedostępny jest bardziej pożądany – zgodnie z zasadą, że ludzie chcą mieć wszystko to, czego nie mogą otrzymać).

Dzień otwartych drzwi – stwarza okazję do zaprezentowania własnego przedsiębiorstwa, dodatkowo wzmacniając więź z klientem.

Organizacja targów

ETAP 4 to odpowiednia realizacja – implementacja strategii. Pamiętajmy, że dzięki właściwej strategii można zaprogramować sukces.

Po określeniu szczególnej grupy interesów, szczególnych problemów i życzeń oraz po opracowaniu rozwiązań, następnym krokiem jest implementacja. Jest to etap o bardzo istotnym, jeśli nie najistotniejszym znaczeniu. Już wiele dobrych pomysłów i rozwiązań spaliło na panewce. Stało się tak, ponieważ ich realizacja nie była ukierunkowana na osiągnięcie celu i nie nastąpiła dostatecznie szybko.

W najbliższych latach stosunki z klientem będą przybierały nowe formy. Klient był, jest i będzie centralnym punktem zainteresowania, ale teraz nadszedł czas, aby to zrealizować i urzeczywistnić. Istnieje duże prawdopodobieństwo sukcesu dla firm, które potrafią wykorzystać to zjawisko.

Marcin Bujnowicz – doradca przedsiębiorstw, założyciel i zarządzający Konsorcjum Bujnowicz & Partnerzy. Rozpoczął swoją karierę w pionach sprzedaży przedsiębiorstw branży FMCG. Następnie pracował na stanowiskach: szefa sprzedaży w firmie produkcyjnej oraz jako



dyrektor przedstawicielstwa, konsultant i trener w niemieckiej firmie doradczej. Specjalizuje się w doradztwie z zakresu integracji i fuzji firm dystrybucyjnych, a przede wszystkim optymalizacji działów sprzedaży i zaopatrzenia.