

# Różnicowanie klientów

**Klienci nigdy nie są do siebie podobni. To sprawia, że nie mogą być traktowani jednakowo.**

Punktem wyjścia do opracowania skutecznego programu lojalnościowego jest poznanie klientów i uporządkowanie zebranej o nich wiedzy poprzez stworzenie komputerowej bazy danych (por. „Życie Handlowe” nr 74, wrzesień 2000). Następnym etapem to różnicowanie klientów – podzielenie ich na względnie jednorodne grupy, które różnią się między sobą sposobami reagowania na dany produkt lub usługę. Odmienne mogą być także ich reakcje na stosowane przez producentów i handlowców instrumenty oddziaływania na rynek – promocje, ceny, serwis itp.

Dzięki różnicowaniu można następnie dostosować działania firmy do poszczególnych grup odbiorców i koncentrować się na segmentach najbardziej wartościowych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to, że będzie można przekazywać informacje i podejmować decyzje w sposób najbardziej efektywny, najlepiej przemawiający do świadomości potencjalnych adresatów programu lojalnościowego.

Proces różnicowania klientów można podzielić na cztery etapy:

1. Identyfikacja kryteriów i podział klientów na segmenty.
2. Opracowanie profili powstałych segmentów.
3. Ocena atrakcyjności poszczególnych segmentów.
4. Wybór segmentu lub segmentów docelowych.

Najważniejsza jest faza pierwsza, gdyż właściwy dobór i identyfikacja kryteriów decyduje o skuteczności całego programu lojalnościowego. Tylko poprawne wyodrębnienie poszczególnych segmentów gwarantuje, że późniejsze działania będą trafiły do klientów i przynosiły pożądany efekt.

Klienci powinni być różnicowani według dwóch zasadniczych kryteriów: ich wartości oraz potrzeb i zachowań.

## Jak ocenić wartość klienta

Choć pozornie wydaje się to bardzo trudne, wartość klienta daje się dość precyzyjnie zmierzyć. Uzyskany wynik pozwala następnie na ustalenie priorytetów podejmowanych działań, zwłaszcza tych, które są adresowane do grup konsumentów najważniejszych dla firmy. By określić kryterium wartości należy uwzględnić następujące elementy:

- wartość klienta w czasie. Ustala się ją na podstawie wielkości zrealizowanego obrotu oraz marży lub zysku w analizowanym okresie czasu;

- częstotliwość transakcji z danym klientem. Wskaźnik ten pozwala nie tylko określić poziom lojalności klienta wobec danej firmy, ale także stopień korzystania z oferty konkurentów;

- data ostatniej transakcji. To informacja decydująca o statusie klienta, o tym czy jest aktywny, pasywny czy też definitywnie zrezygnował z usług oferowanych przez daną placówkę;

- średnia wartość transakcji. Dzięki tym danym uzyskuje się precyzyjną informację o znaczeniu klienta dla firmy;

- terminowość wywiązywania się ze zobowiązań. Szczególnie ważna jest kwestia regulowania płatności, dzięki której poznaje się wiarygodność i rzeczywiste możliwości klienta;

- koszt obsługi, od którego w dużej mierze zależy próg rentowności zamówień.

Dzięki kryterium wartości można uniknąć rozpraszania środków czy wręcz ich marnotrawienia na działania kierowane pod niewłaściwym adresem. Wyodrębnienie grupy najbardziej wartościowych odbiorców pozwala na trafne inwestowanie, a co za tym idzie na utrzymywanie i wzmacnianie ich lojalności.

## Sprostacь oczekiwaniom

Po identyfikacji najbardziej wartościowych grup klientów należy dokonać ich różnicowania według drugiego kryterium – potrzeb i zachowań. Dzięki temu możliwe będzie dostosowanie działań firmy do oczekiwań klientów.

Podstawowymi zmiennymi wynikającymi z tego kryterium są:

- Zmienne behawioralne. W odniesieniu do konsumenta obejmują one jego status, okoliczności dokonywania zakupu, korzyści jakich oczekuje po zakupach, stopień gotowości do korzystania z danej

jest uzyskanie informacji dotyczących: wieku, płci, wykształcenia, wielkości rodziny, zawodu, dochodów oraz przynależności społecznej. Dla analizy firm trzeba uwzględnić: liczbę zatrudnionych, status prawny, wartość obrotów handlowych, poziom technologiczny itp.

Dobre efekty przynosi także tzw. analiza dziesiątek. Polega ona na tym, że wszystkich klientów dzieli się na równe grupy, obejmujące po 10% ich całkowitej liczby. Następnie grupy te szereguje się w zależności od ich wartości dla wybranej kategorii. W przykładzie przedsta-

Analiza dziesiątek				
Segment	Liczba klientów	Udział w ogólnej liczbie klientów	Obrót	Udział w obrocie całkowitym
1	100	10%	2 128 500	47,30%
2	100	10%	724 500	16,10%
3	100	10%	463 500	10,30%
4	100	10%	369 000	8,20%
5	100	10%	283 500	6,30%
6	100	10%	193 500	4,30%
7	100	10%	153 000	3,40%
8	100	10%	112 500	2,50%
9	100	10%	49 500	1,10%
10	100	10%	22 500	0,50%
	<b>1000</b>	<b>100%</b>	<b>4 500 000</b>	<b>100%</b>

- Zmienne psychologiczne. Dotyczą tylko konsumentów. Obejmują cechy ich osobowości, stylu życia oraz motywów dokonywania zakupów.

## Cenne dziesiątki

Połączenie obu kryteriów – wartości klientów z ich potrzebami i zachowaniami, pozwala na dokonanie bardzo szczegółowego ich zróżnicowania. Zdobywając tę wiedzę przedsiębiorstwo uzyskuje narzędzie, które skutecznie pomaga w osiągnięciu zakładanych celów. Jego wykorzystanie może w praktyce wyglądać na przykład tak:

Po wyodrębnieniu segmentu najbardziej wartościowych klientów, dzieli się go

wionym w tabeli kategorią tą jest obrót. Z tabeli wynika w sposób oczywisty, że głównym adresatem działań firmy powinny być segmenty 1 i 2, gdyż należące do nich 20% klientów generuje ponad 63% obrotów.

Jak widać dzięki informacjom zawartym w bazie danych i uzyskanym w wyniku odpowiedniego zróżnicowania, można precyzyjnie zidentyfikować klientów i ocenić atrakcyjność poszczególnych ich segmentów. To z kolei pozwala na wybór najsukceszniejszych i precyzyjnie dostosowanych do wyodrębnionych grup działań budujących ich lojalność. Co ważne, dzięki tej wiedzy można również dostosować koszt planowanych przedsięwzięć do oczekiwanych efektów.

Podsumowując, można stwierdzić, że różnicowanie klientów według określonych kryteriów pozwala firmie na właściwe wykorzystanie informacji zawartych w bazie danych, a następnie na przyjęcie strategii „koncentracji na potrzebach klienta”, dostosowanej do jego wartości. Rejestrowanie w bazie danych wyników podejmowanych działań pozwala na bieżące monitorowanie efektów, wyciąganie wniosków i podejmowanie przedsięwzięć korygujących. Pomiar skuteczności działań lojalnościowych sprzyja ponadto efektywniejszemu planowaniu nakładów inwestycyjnych (budżet marketingowy), a dostosowanie wielkości inwestycji w klienta do jego wartości dla firmy to znakomity sposób optymalizacji kosztów. Może się na przykład okazać, że 80% naszych klientów daje jedynie 20% zysku, a pozostałe 20% generuje aż 80%. Na kim więc skupić działania lojalnościowe? Odpowiedź jest oczywista – na tych, o których – dzięki różnicowaniu – dowiedzieliśmy się, że mają dla naszego przedsiębiorstwa największą wartość.

**Dzięki umiejętnemu różnicowaniu można odkryć, że na przykład 80% naszych klientów daje jedynie 20% zysku, a pozostałe 20% generuje aż 80%. Odpowiedź na kim skupić szczególną uwagę staje się dzięki tej wiedzy oczywista.**

placówki handlowej, wrażliwość na usługi serwisowe.

W przypadku firm istotne są: struktura asortymentu, korzyści jakich oczekuje się po zakupach, stopień retencji wobec kupującego, etap gotowości do korzystania z oferty danego przedsiębiorstwa.

- Zmienne geograficzne. W przypadku konsumentów obejmują one region, wielkość miasta i województwa, gęstość zaludnienia, siłę nabywczą. W odniesieniu do firm należy uwzględnić ich lokalizację, zasięg oddziaływania oraz ilość i wielkość punktów, w których prowadzą swoją działalność.

- Zmienne społeczno-demograficzne. W odniesieniu do konsumenta niezbędne

– w oparciu o kryterium potrzeb i zachowań – na podsegmenty. Następnie wyróżnia się grupy klientów w zależności od stopnia korzystania przez nich z oferty konkurentów. Przykładowy podział wygląda następująco:

- podsegment 1 – klienci dokonujący mniej niż 20% zakupów u konkurentów
- podsegment 2 – klienci dokonujący 20-50% zakupów u konkurentów
- podsegment 3 – klienci dokonujący ponad 50% zakupów u konkurentów.

Do każdej z tych grup należy dostosowywać swoje działania, inaczej traktując klientów wiernych naszej placówce, a inaczej tych, których chce się pozyskać lub bardziej przywiązać.



**BUJNOWICZ**  
KONSORCJUM