

Robert Staszkiwicz

# Dystrybutor i sklepy wygrywają

**Można odnieść wrażenie, że programy lojalnościowe to narzędzia, na które stać dzisiaj tylko potężne koncerny typu BP, Statoil czy Orlen. Czy tak jest naprawdę?**

**F**irma „Ambra” z Czechowic-Dziedzic, zajmująca się dystrybucją chemii gospodarczej i kosmetyków, rozpoczęła kilka miesięcy temu wdrażanie programu lojalnościowego skierowanego do swoich odbiorców – sklepów detalicznych. Pomysł wziął się z przeświadczenia właściciela, że „wszystko już było” i należy pójść krok dalej. Dzisiaj nie wystarcza szeroki asortyment, nowoczesny transport, wysoki poziom realizacji dostaw oraz niskie ceny. Bo jak długo można „walczyć ceną” z konkurencją? Jest to broń obosieczna, o czym już wielu się przekonało. Wyjściem alternatywnym jest właśnie budowanie pozytywnych relacji z klientami, dodajmy jeszcze – długotrwałych. „Ambra” postanowiła się zmierzyć z tym wyzwaniem. Dyrektor handlowy i osoby odpowiedzialne za projekt, wraz z firmą doradcą podzielili całe przedsięwzięcie na trzy etapy: badań i analizy, projektowania rozwiązań i narzędzi oraz etap wdrożenia gotowego projektu.

## ANALIZA

Analizie podlegało wszystko, co ma lub może mieć coś wspólnego z klientem. Tak więc, przede wszystkim wzięto pod uwagę asortyment do dyspozycji klientów. Analizowano wielkość dokonywanych zakupów i ich częstotliwość (ogółem i w poszczególnych grupach towarowych). Było to konieczne ze względu na optymalizację rozwiązań, jakie planowano zastosować w kolejnych etapach. Nie można bowiem budować podobnych programów dla wszystkich. Jest to niemożliwe, chociażby ze względu na koszty związane z indywidualnymi oczekiwaniami różnych grup do których są adresowane. Podobnie wyglądała sytuacja z bazą producentów mających swoje produkty w ofercie dystrybutora. Nie wszystkie nadawały się na superatrakcyjne promocje, głównie ze względu na poziom rotacji. Jednak można je było wykorzystać do innych celów, również związanych z programem.

W dalszej fazie analizy zaczęto badać poziom wysokości kredytów klientów, wielkość przeterminowanych należności (procentowo i w czasie). Było to konieczne,

aby uwzględnić odpowiednie mechanizmy w projekcie, które zapobiegałyby spirali niezapłaconych należności z jednej strony, a z drugiej – nie zniechęcały klientów do korzystania z proponowanych im rozwiązań.

Badaniom poddano również sposób obsługi dotychczasowych odbiorców. Okazało się bowiem, że wielu z nich samodzielnie odbiera zamówione przez telefon zakupy. Część pozostałych klientów odwiedzana była przez van-selling, część przez preselling, a jeszcze inni korzystali z obu tych metod.

Dzięki takiej właśnie analizie, wyodrębniono kilkuset klientów, do których miał być skierowany program oraz sklasyfikowano producentów i asortyment pod względem przydatności do realizowania gotowych rozwiązań.

## INFORMATYKA

Następnie przyszła kolej na narzędzia. Szybko okazało się, że mimo posiadania nowoczesnego systemu informatycznego, nie ma żadnych możliwości budowania za jego pomocą jakichkolwiek rozwiązań. Selekcja i kategoryzacja uzyskiwanych dzięki niemu informacji była niewystarczająca. System nie dostarczał kompleksowych informacji, np. o procentowym poziomie przeterminowanych należności, o udziale w obrocie i marży wypracowywanej przez poszczególnych klientów. Nie było również wiadomo, jaki udział w całkowitym obrocie klienta stanowiły poszczególne produkty, czy ich grupy. Dane te albo nie były dostępne w ogóle, albo były skatologowane w różnych miejscach. Dla potrzeb programu lojalnościowego należało tak zmodyfikować system informatyczny aby był w stanie monitorować bieżącą sytuację w sposób jasny i precyzyjny.

Postanowiono powołać do życia „AmbraKLUB”, „AmbraPAK”, Produkt Tygodnia i Radę Detalistów oraz postanowiono komunikować się ze wszystkimi klientami za pośrednictwem biuletynu informacyjnego. Dodatkowo, postanowiono zaprosić do udziału w całym przedsięwzięciu partnerów klubowych, czyli firmy zewnętrzne, niewspółpracujące dotąd z dystrybutorem, aby świadczyły usługi na rzecz wszystkich członków klubu. Do ich grona należą dzisiaj m.in. Amica, Tefal, Rowenta, LG.

Do „AmbraKLUBU” (rysunek 1) mogą należeć wszyscy klienci współpracujący z hurtownią, pod warunkiem dokonywania zakupów określonej wielkości i odpowiedniego regulowania należności. Atrybutem przynależności są przyznawane punkty („AmbraRAR-y”), które można wymieniać na przywileje, jakie w dużej mierze świadczą wspomniani wcześniej partnerzy.

Klienci mogą wymienić swoje punkty na sprzęt AGD i RTV, na wycieczkę, czy też zamienić je na specjalnie opracowany system szkoleń dla personelu sklepów i ich właścicieli. Organizatorzy przewidzieli jeszcze dwa inne sposoby wymiany „waluty” klubowej na nagrody. Jeżeli ktoś chce otrzymać nagrodę zanim uzbiera odpowiednią ilość punktów, wówczas uzyskuje opust sięgający nawet do 50 proc. Wtedy część należności regulowana jest w złotych, a część w punktach. Kolejna możliwość to aukcja. Raz na dwa tygodnie organizatorzy oferują dwie lub trzy nagrody, o które klienci, jeśli chcą je otrzymać, muszą się licytować, używając do tego celu zdobytych punktów.

### PRODUKT TYGODNIA

Dodatkowym atrybutem „AmbraKLUBU” jest Produkt Tygodnia. Tylko klubowicze mogą korzystać z tej specjalnej oferty. Na kilka dni obniża się cenę sprzedaży czterech specjalnie wybranych produktów i dodatkowo przygotowuje efektowny plakat, który można powiesić w witrynie sklepowej. Sam plakat jest tak skonstruowany, aby sklep mógł łatwo informować o istniejącej promocji odwiedzających go konsumentów.

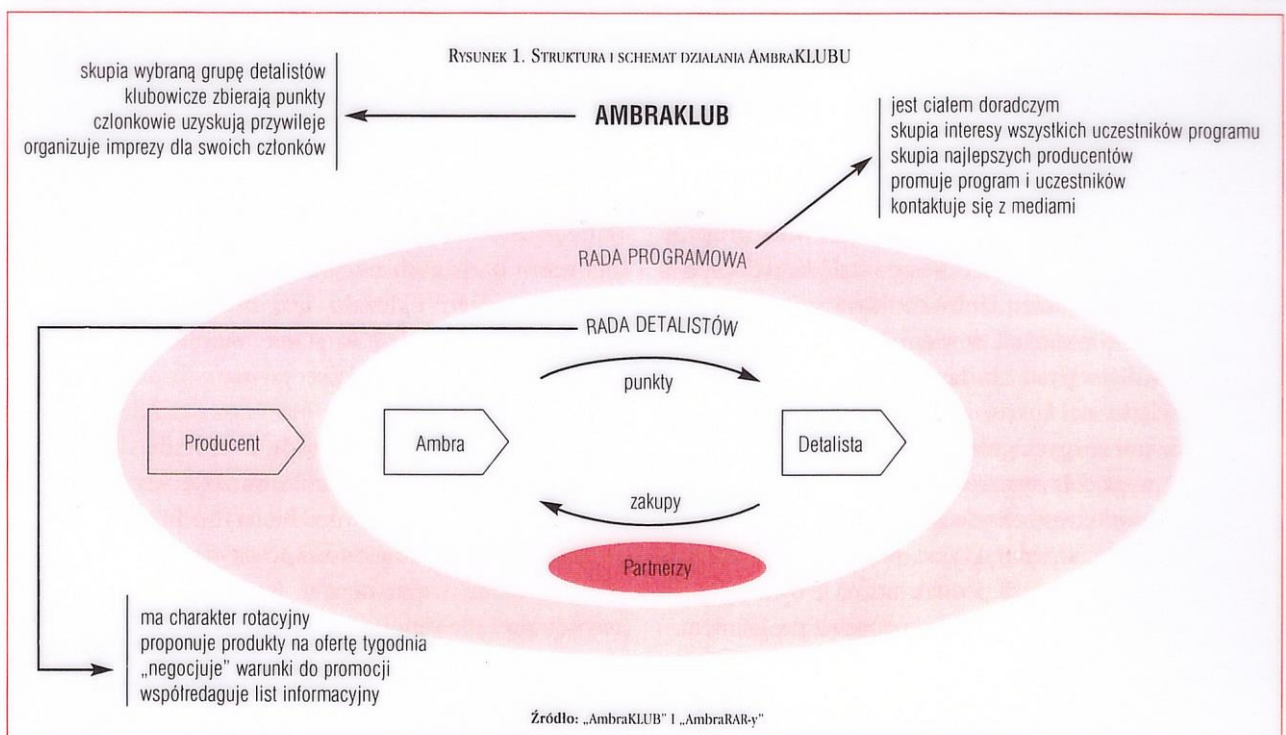
W tym celu nanosi się, na specjalne pola na plakacie, ceny detaliczne poszczególnych produktów. Kiedy kończy się akcja z jednym plakatem, rozpoczyna się druga. Wszystko po to, aby pomóc odsprzedać klientom dostarczony im towar. Ten chwyt bardzo się w praktyce spodobał, gdyż nic tak nie jednoczy, jak wspólne starania o konsumenta i wzrost sprzedaży.

### „AmbraPAK”

Z myślą o detalistach wprowadzono również do obiegu „AmbraPAKI”, czyli specjalnie wyselekcjonowaną grupę produktów o łącznej wartości 150 – 200 złotych. W jej skład wchodziły towary o wysokim i średnim poziomie rotacji, aby jak najbardziej skłaniać klientów do ich kupowania oraz jeden produkt będący nowością. Pakiety te nie są objęte żadnymi specjalnymi opustami, za to ich zakup honorowany jest dodatkowymi punktami. I znów celem organizatorów było połączenie we wspólnym działaniu wszystkich uczestników łańcucha dystrybucji – od producenta, przez hurtownika po detalistę. Dzięki takiemu mechanizmowi, gdy wszyscy zgodzą się na pewien kompromis, jest to możliwe do zrealizowania. Tylko wspólne porozumienie zagwarantować może sukces.

### RADA DETALISTÓW

Aby przygotować tego rodzaju ofertę trzeba było przeprowadzić wiele trudnych negocjacji z producentami dostarczającymi wyroby do hurtowni. Dla wzmocnienia siły Ambry w tych negocjacjach powołano do istnienia Radę





Detailistów. W jej skład wchodzi czterech klientów, którzy współuczestniczą w rozmowach. Ich dodatkowe zadanie polega na bieżącym opiniowaniu wszystkich przedsięwzięć, jakie są podejmowane w ramach „AmbraKLUBU”. Zajmują się oni także rozwijaniem programu i dalszym uatrakcyjnianiem go. Pojawiła się już koncepcja, aby rozszerzyć działanie klubu na konsumentów, co pozwoliłoby jeszcze skuteczniej walczyć o ich względy, z korzyścią dla wszystkich.

### BIULETYN INFORMACYJNY

Postanowiono wydawać specjalny biuletyn, aby utrzymywać kontakt ze wszystkimi klientami. Jest to po prostu gazeta, która zawiera wszystkie informacje o aktualnych poczynaniach. Czytelnicy mogą w niej też znaleźć wiele informacji przydatnych w prowadzeniu sklepu, np. o sposobach zapobiegania kradzieżom, czy o efektywnym merchandisingu. Ten serwis informacyjny trafia do klientów w specjalnych kopertach, wraz z listem, w którym znajdują się wiadomości, kierowane tym razem już do konkretnego klienta (ilość punktów, życzenia imieninowe czy świąteczne itp.).

Wszystko to nie byłoby możliwe, gdyby nie odpowiednie narzędzia, od których zależy sprawne funkcjonowanie całego programu lojalnościowego – daje je specjalistyczne oprogramowanie. Przede wszystkim, powstał specjalny program do naliczania według odpowiedniego algorytmu punktacji („AmbraRARÓW”). Było to o tyle skomplikowane, iż otrzymanie przez klienta punktów uwarunkowane jest wieloma czynnikami, takimi jak minimalna wartość obrotu w miesiącu, czy właściwe (terminowe) regulowanie należności. Kolejne, uwzględniane w programie sprawy, to wspomniane zestawy produktów, objęte specjalną punktacją i ich dystrybucja. Wreszcie, rozpracowano sposób rozdysponowywania nagród i równoczesnego odliczania należnych za nie punktów.

### WIRTUALNA KARTA KLIENTA

Opracowano również „wirtualną kartę klienta”. Dzięki niej, po naciśnięciu jednego klawisza, możliwe jest otrzymanie kompleksowych informacji na temat każdego. Zawiera ona udział procentowy obrotu i wypracowywanej przez danego klienta marży, w odniesieniu do współczynników jakie uzyskuje przedsiębiorstwo, udział poszczególnych grup towarowych w całkowitym obrocie generowanym przez klienta i wreszcie informuje o częstotliwości dokonywanych zakupów w przeliczeniu na dni i procentowy poziom przeterminowania. Wszystkie te dane pozwalają precyzyjnie zmierzyć efektywność każdego klienta, a co za tym idzie – uwzględnić właściwy poziom nakładów do jego obsługi. Daje ona również możliwość dostosowywania programu do zmieniających się warunków na rynku detalicznym.

Ponieważ wszystko zawsze zależy od ludzi, postanowiono przed uruchomieniem „AmbraKLUBU” przeprowadzić specjalistyczne szkolenie. W czasie jego trwania omówiono zasady funkcjonowania programu i podkreślono jego znaczenie dla przyszłości firmy. Następnie przygotowano, zwłaszcza przedstawicieli handlowych, do propagowania zasad rządzących programem wśród swoich klientów.

Wreszcie program został uruchomiony. Nie było to łatwe przedsięwzięcie, ale jednak okazało się możliwe do zrealizowania. Nadszedł bowiem już czas na odważne decyzje i udowodnienie, że nie istnieją dziś narzędzia marketingowe zastrzeżone jedynie dla wielkich koncernów jak Orlen, Centertel czy Nokia. Skalę projektu można przecież zawsze dostosować do swoich potrzeb.

*Robert Staszkiwicz  
Doradca w firmie Bujnowicz Konsorcjum.  
Zarządca Pionem Dystrybucyjnym.  
e-mail: staszkiwicz@bujnowicz.pl*