

**ZNACZENIE MARKETINGOWEGO ZARZĄDZANIA ZACHOWANIEM KLIENTÓW
SKONCENTROWANEGO NA ICH WARTOŚCIACH**

Z gromadzonych doświadczeń wynika, że nowe makrootoczenie wymusza w wielu firmach zrewidowanie roli, jaka ma przyspaść marketingowi we współczesnej firmie. W artykule zwracamy uwagę na ważną rolę jaką przypisuje się obecnie w polityce marketingowej zarządzaniu klientami. Podkreślamy, iż aby lepiej sprostać potrzebom klientów należy w miejsce dotychczasowych komórek marketingowych w firmach powołać grupy biznesu, zespoły do spraw klientów, zespoły koncentracji na wartościach klientów i nastawienie się raczej na zarządzanie kategoriami produktów, zamiast zarządzania marką.

The accumulated experience shows that new macroenvironment forces at many companies reconsider the role that marketing is to fall in a modern company. In this article we draw attention to the important role currently assigned to manage customer marketing policy. We emphasize that in order to better meet the needs of clients should be in place of existing cells in the companies marketing group set up business units for clients, the teams focus on customer values and attitude rather on the management of product categories, rather than brand management.

Key words: marketing policy, management of product categories, customer management.

To nowe podejście do zarządzania marketingowego oznacza, że menedżerowie muszą próbować określić, co klienci robią (zachowanie), co myślą (uczucia) i jakie czynniki zewnętrzne (środowisko) wpływają na ich decyzję o kupnie. Dzięki temu firmy mogą wykorzystać te informacje do zmiany proporcji tych czynników, aby spowodować pożądane zachowanie.

Bliski i bezpośredni kontakt z klientami (close to the customers) to podstawowy warunek osiągnięcia przez firmę sukcesu. Jest to możliwe dzięki dobremu poznaniu potrzeb, preferencji i upodobań klientów, czyli wsłuchiowaniu się w głos nabywców, a następnie dostarczaniu im właściwych produktów. Podstawową dyrektywą wyznaczającą właściwe zarządzanie klientami jest zatem kierowanie produktów do klientów, a nie klientów do produktów.

1. Trzy kategorie klientów

Mimo ogromnej liczby różnorodnych firm i branż wszyscy klienci mogą być podzieleni na trzy grupy zgodnie z kryterium, co jest dla nich najważniejsze:

- grupa I: kompleksowy koszt;
- grupa II: poziom techniczny, jakość i atrybuty produktu;
- grupa III: obsługa i doradztwo.

Dla pierwszej grupy klientów koszt produktu jest czynnikiem pierwszorzędny. W tradycyjnym ujęciu najkorzystniejsze koszty oznaczały najniższe ceny produktu. Obecnie oferowanie najniższego kosztu jest bardzo złożone. Kompleksowy koszt produktu nie ogranicza się do kosztów zakupu. Jest to również koszt poniesiony w czasie posiadania produktu przez klienta.

Tani produkt, który psuje się następnego dnia kosztuje więcej niż produkt droższy, który pracuje dłużej bez awarii. W ten sposób niezawodność wpływa w takim samym stopniu na niski koszt, co cena zakupu.

Naprawienie zepsutego produktu lub kupowanie nowego wiąże się ze stratą czasu, co należy także doliczyć do kosztów. Klienci mogą być przekonani, że dokonują korzystnej transakcji płacąc nieco więcej za produkt, jeśli transakcja ta zabiera mniej czasu i nie wymaga dodatkowych starań.

Dla drugiej grupy klientów najważniejszą wartością jest sam produkt, jego poziom techniczny, atrybuty i wykonanie. Oczywiście cena nie może przekroczyć pewnych granic, ale nie ona jest najistotniejszym czynnikiem.

Dla trzeciej grupy klientów najważniejszą wartością jest indywidualizacja obsługi i doradztwa. Cena jest istotna (nikt nie chce przepłacić), ale nie jest ona czynnikiem decydującym przy wyborze produktu czy usługi. Wolą oni zapłacić nieco więcej, ale być lepiej obsłużonym.

Potrzeba koncentracji

Firma, która nie koncentruje się na określonej grupie klientów i próbuje być wszystkim dla wszystkich popełnia ogromny błąd. Firmy wiodące na rynku koncentrują się tylko na jednym wymiarze zaspokajania potrzeb klientów tzn. kompleksowym koszcie, poziomie technicznym i jakości produktu, oraz obsłudze i serwisie.

Z drugiej strony należy zapewnić odpowiedni standard wszystkich atrybutów produktu (koszt, jakość) oraz relacji z klientem (serwis), które określają wartość.

Na przykład, wykonanie produktu nie może zostać zupełnie zignorowane tylko dlatego, że firma koncentruje się na obsłudze i serwisie. Podobnie, najlepsze wykonanie produktu jest bez znaczenia, jeśli jego rezultatem jest cena przekraczająca możliwości konsumentów.

Koncentracja na wybranej grupie klientów określa optymalne mechanizmy działania, technologie i struktury organizacyjne.

Firma, która chce przewodzić na rynku oferując najniższy koszt produktu powinna wybrać inny kompleksowy model działania niż firma koncentrująca się na obsłudze i serwisie.

2. Podstawowe elementy zarządzania zachowaniem klientów

Zarządzanie zachowaniem klientów składa się z następujących elementów:

- wiedzy na temat klientów,
- zrozumienia ekonomiki relacji z klientem,
- zarządzania procesem tworzenia wartości dla klienta.

Potrzeba identyfikacji klientów, tj. oznaczenie ich tak, żeby można było każdego z nich zidentyfikować poprzez dowolny kanał dystrybucji, poprzez transakcje i interakcje w czasie. Pozwala to spojrzeć na pojedynczego klienta jak na kompleksowego klienta w ramach całej firmy i umożliwia przeprowadzenie ich zróżnicowania. Zróżnicowanie to zależy bowiem, zarówno od wartości, jakie klient wnosi do firmy, jak i unikalnych jego potrzeb, które firma zaspokaja. Różnicowanie nie jest łatwym zadaniem, wymaga wzajemnego oddziaływania firmy z nabywcami i rejestrowania pojedynczych dialogów. Oznacza to, że firmy powinny planować strategie bardziej w celu zdobycia udziału w „kliencie” niż udziału w rynku. Najważniejszą bowiem miarą sukcesu firmy jest wskaźnik utrzymania, wartości klienta i efektywności danych.

Zrozumienie ekonomiki relacji z klientem pozwala budować lojalność klientów nie przy pomocy programów przyznawania punktów i udzielania rabatów, lecz poprzez dostarczanie im wartości sposobami, które są ważne z ich punktu widzenia. Lojalność jest czymś więcej niż dokonaniem zakupu, a nawet wielokrotnych zakupów. Lojalność mogą wykazywać tylko klienci prawdziwie przywiązani do firmy. Dlatego zdarzyć się może, że program lojalnościowy poniesie porażkę, jeżeli firma nie wie, jakie korzyści ma z niej klient. Dlatego tak ważne jest rozpoznanie wartości klientów, które mają związek z konkretną działalnością, a następnie zrozumienie ich relatywnej ważności dla każdego segmentu rynku. Każdy kontakt z klientem bądź komunikacja z klientem muszą być pozytywne z jego punktu widzenia.

Baza danych klientów jest wciąż ważnym składnikiem efektywnego zarządzania zachowaniem klientów, nie można bowiem dobrze zarządzać bez zrozumienia klientów i posiadania informacji o nich. Niezbędne jest jednak coś więcej niż tylko zidentyfikowanie, zdobycie i utrzymanie klientów przynoszących zyski oraz zdobycie o nich informacji i zindywidualizowanie konsumpcji. Najważniejszym zadaniem jest zarządzanie relacjami z klientami, a wymaga ono czegoś więcej niż tylko kontaktu z klientami.

Zarządzanie zachowaniem klientów powinno koncentrować się na wartości klienta (Lifetime Value of a Client). Wartość klienta (Lifetime Value) równa się sumie zysków osiągniętych w przypadku zachowania przez niego ciągłości zakupów produktów firmy. Innymi słowy, jeśli klient będzie kupował nasz produkt przez dwa lata, to wartość klienta równa się sumie zysków firmy osiągniętych w ciągu dwóch lat. Im dłużej klient kupuje wyłącznie w naszej firmie, tym większa jest jego wartość.

Oto kilka zasad tworzenia wartości dla klienta poprzez budowanie partnerskich relacji:

- Daj klientom władzę. Zaproponuj klientom włączenie się do procesu projektowania produktów wytwarzanych przez twoją firmę. Ich opinie uchronią cię przed kosztownymi pomyłkami, a produkty powstałe w wyniku tej współpracy pozwolą lepiej zaspokoić potrzeby konsumentów.

- Skoncentruj się na indywidualnym kliencie. Nie wszyscy klienci są dla firmy jednakowo cenni. Budowanie kapitału rynkowego nie sprowadza się do pozyskania coraz większej liczby klientów, lecz do poszerzania oferty dla najbardziej dochodowych klientów.

- Podziel się korzyściami z twoimi klientami. Partnerskie relacje z klientami pozwalają obniżyć koszty, zwiększyć udział w grupie klientów i zaskarbić sobie ich lojalność. Należy jednak pamiętać, że im bliższy kontakt z klientem, tym więcej powinniśmy dawać klientowi w zamian za jego lojalność.

Załóżmy, że twoja firma sprzedaje pagery. Zwykła transakcja polega na ich sprzedaży po ustalonej cenie jednostkowej. Jeżeli jednak twój klient chce wprowadzić w firmie system komunikacji oparty na pagerach, skalkuluj cenę zaprojektowania systemu, a pagery sprzedaj po koszcie własnym. Jeśli klient zleci ci także prowadzenie i konserwację systemu na kilka lat, możesz pozwolić sobie aby oferować same pagery za darmo.

- Zapoznaj się z problemami klienta i powiedz mu, co robi twoja firma. Klient nie musi wiedzieć, że twoja firma może mu pomóc rozwiązać pewne problemy, a ty z kolei możesz nawet nie wiedzieć, że w ogóle ma on jakiś problem. Im więcej o sobie wiecie, tym więcej macie szans na poszerzenie zakresu współpracy.

- Stań się niezastąpiony. Klient jest gotowy zapłacić nawet specjalną cenę za produkty czy usługi, bez których nie może się obejść. Najbardziej charakterystycznym przykładem są usługi biur rachunkowych. Firmy bardzo niechętnie zmieniają firmy rachunkowe, ponieważ w trakcie wzajemnej relacji pozyskały zrozumienie problemów firmy. Wprowadzenie nowej firmy rachunkowej w szczegóły działalności firmy może być bardzo czasochłonne i kosztowne.

Przykład: Alcoa i Audi: siła z trwałych związków.

Alcoa jest największym światowym producentem aluminium oraz blachy aluminiowej. Jednym z jej ważnych klientów jest Audi. Alcoa zaprosiła Audi do wspólnego zaprojektowania nowej rewolucyjnej konstrukcji karoserii. Partnerstwo to miało bezpośredni wpływ na kapitał rynkowy obydwu firm. Alcoa utrwaliła swoje więzi z jednym z ważniejszych klientów a także pozyskała dodatkowych klientów z olbrzymiego przemysłu samochodowego. Natomiast Audi mógł zaferować swoim klientom karoserię wyprodukowaną według najnowszej technologii.

Przykład: W. W. Grainger, czyli jak stać się niezastąpionym.

Firmy w praktycznie każdej branży mogą stać się niezastąpione dla swoich klientów. Firma W. W. Grainger z Illinois (USA) jest dostawcą utensyliów gospodarczych typu papier toaletowy, żarówki, szkło nierozpryskowe, itp. Trudno ją nazwać niezastąpioną w branży. Każdy z jej klientów mógłby z łatwością znaleźć innych dostawców. Grainger różni się od typowych dostawców w jednym ważnym aspekcie. Zamiast sprzedawać wyłącznie produkty takie jak papier toaletowy oferuje coś więcej, a mianowicie kompleksową usługę polegającą na prowadzeniu magazynu tych produktów oraz kontroli poziomu zapasów. Jako firma posiadająca ogromne magazyny rozmaitych wyrobów i zarządzająca nimi bez zbytejnej rozrzutności, Grainger może zaoferować tę usługę klientowi taniej, niż gdyby wykonywał całą pracę we własnym zakresie. Poprzez związek z Graingerem, klient może zredukować do minimum wielkość zapasów oraz koszt składowania.

Decydującą rolę w utrzymaniu się firmy na powierzchni rynku jest posiadanie portfela produktów zapewniającego satysfakcję liczącej się grupy klientów, to znaczy takiej, dla której produkcja i usługi są na tyle opłacalne, że zapewniają efektywność ekonomiczną przedsięwzięcia.

Sens istnienia przedsiębiorstwa czy instytucji finansowej jest uzasadniony, o ile posiadają one rynek docelowy i odpowiadającą popytowi kompozycję portfela produktów.

3. Trzy sposoby zwiększenia sprzedaży

Większość firm polega na jednym sposobie sprzedawania produktu. Co się stanie z firmą, jeśli sposób ten straci na swojej efektywności?

Trzy sposoby zwiększenia sprzedaży:

- zwiększyć liczbę klientów,
- zwiększyć wielkość przeciętnej transakcji,
- zwiększyć częstotliwość ponownej sprzedaży przypadającej na każdego klienta.

Liczba Klientów	*	Przeciętna wielkość transakcji	*	Częstotliwość zakupów	=	Wartość sprzedaży
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

Liczba Klientów	*	Przeciętna wielkość transakcji	*	Częstotliwość zakupów	=	Wartość sprzedaży
1333		125 zł		3		499 875 zł

Wzrost o 33 %

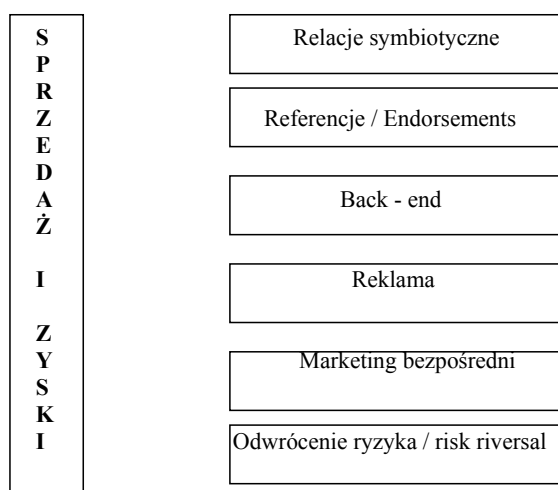
Wzrost o 25 %

Wzrost o 50 %

Wzrost o 150 % !

Rys. 1. Sposoby zwiększenia sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 2. Relacje między metodami sprzedaży a wielkością zysku

Źródło: Opracowanie własne

Jaki byłby wpływ na nasze zyski, jeśli wykorzystalibyśmy efektywnie każdą z powyższych metod?

Relacje symbiotyczne. Jedną z najpoważniejszych barier pozyskania nowych klientów jest brak relacji zaufania między nimi a naszą firmą.

Rozwiązanie: wykorzystaj relacje innych firm ze swoimi klientami. Jeśli oferujesz produkt, który może w etyczny sposób zaspokoić potrzeby klientów, nie ma przeszkód aby ich obecni dostawcy pomogli tobie w dotarciu do nich. Oczywiście nie musi to być za darmo!

Referencje (Endorsements). Innym sposobem pokonania bariery braku zaufania jest użycie referencji znanych osób lub instytucji. Dodają one wiarygodności naszemu przekazowi marketingowemu.

Back – end. Są to dodatkowe produkty lub usługi sprzedawane pozyskanym klientom. Wykorzystanie „back – end” jest jedną z potencjalnie najbardziej efektywnych strategii zwiększenia zysków.

Reklama. To podstawowa forma komunikowania się firmy z rynkiem. Jest najbardziej widoczną i rozpowszechnioną formą.

Marketing bezpośredni. Praktycznie każda firma, w każdej branży, może wykorzystywać marketing bezpośredni. Instrumenty marketingu bezpośredniego mogą być także zastosowane w innych formach marketingu.

Główne narzędzia marketingu bezpośredniego to:

- Marketing katalogowy
- Marketing poczty bezpośredniej
- Telemarketing (za pomocą sieci telefonicznej)
- Marketing telewizyjny bezpośredniej reakcji
- Marketing bezpośredniej reakcji poprzez radio, gazetę lub czasopismo
- Internet

Dwa podstawowe typy marketingu bezpośredniego:

- Marketing jednostopniowy – zawiera w sobie konkretną ofertę, która ma prowadzić do sprzedaży
- Marketing wielostopniowy (lead generation) – stanowi formę nawiązania dialogu; oferta sprzedaży następuje w czasie dalszej interakcji.

Odwroćenie ryzyka (risk reversal). Większość klientów jest przekonana, że ponoszą w całości ryzyko związane z daną transakcją. W większości sytuacji klienci prawidłowo oceniają sytuację. Firma, która przyjmie na siebie ryzyko stawia się w uprzywilejowanej sytuacji w oczach klientów.

Przykład: Daewoo przejmuje na siebie ryzyko związane z awariami produktu.

Zakończenie

Główną zasadą marketingowego zarządzania zachowaniem klientów powinno być skoncentrowanie na ich wartościach oraz takie przystosowanie produktów i usług, aby mogły one spełniać określone potrzeby i oczekiwania klientów. Klienci i firmy oczekują obecnie, że technologia pozwoli firmom przystosować się do nich i ich specyficznych potrzeb. Efektywne zarządzanie zachowaniem klientów pozwala odejść ofert przyciągających ceną, do ofert promujących uznanie, obsługę, pomoc i miłe niespodzianki w celu zdobywania więzi, które będą więcej znaczyły dla klientów niż cena. Klienci nie kupują produktu – kupują wartość dodaną do produktu.

Duży udział w rynku nie zawsze gwarantuje wysokie zyski. Sekret powodzenia nie polega na zdobyciu wielu klientów. Sekret jest zdobycie właściwych klientów i utrzymanie ich.

Literatura

1. Cheverton P., Zarządzanie kluczowymi klientami, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
2. Newell F., Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego, Wyd. IFC PRESS, Kraków 2002.
3. Hill N., Alexander J., Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. Brandy R., Forrest E., Mizerski R., Marketing w Internecie, PWE, Warszawa 2002.
5. Ślusarczyk S., Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw, Wyd. Poltext, Warszawa 2009.

Надійшла 01.10.2010