

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Błyskotliwość to za mało! Skuteczne techniki pozyskiwania kluczowych klientów

Autor: Peter Cheverton

Tłumaczenie: Wojciech Sztukowski

ISBN: 83-246-0114-7

Tytuł oryginału: [If You're So Brilliant...](#)

[How Come You Can't Identify Your Key Customers?:](#)

[The Essential Guide to Key Account Selection](#)

Format: A5, stron: 160



Co daje zarządzanie kluczowymi klientami?

Będąc blisko klienta, możesz przewidzieć jego potrzeby, zanim jeszcze się skryształizują. Wiedząc o jego planach, możesz składać lepsze oferty. Kiedy zdobędziesz jego zaufanie i staniesz się kluczowym dostawcą, cena sprzedaży nie będzie już najważniejszym punktem rozmów handlowych, a okazjonalne konflikty nie doprowadzą do zakończenia współpracy. W zarządzaniu kluczowymi klientami chodzi o to, aby interesy dostawcy i klienta przestały być przeciwstawne — aby klient nie szukał korzyści kosztem dostawcy. Dlatego warto wiedzieć, kim są kluczowi klienci, i inwestować w nich.

Jak doprowadzić do korzystnej współpracy z kluczowymi klientami?

Penetrowanie firmy klienta otwiera przed Tobą wielkie możliwości, lecz nie oczekuj, że wszystkim zajmie się jeden dobry sprzedawca. Zarządzanie kluczowymi klientami to gra zespołowa i wielkie wyzwanie. Zacznij od zidentyfikowania kluczowych klientów, a potem stopniowo zacieśniaj relacje z nimi.

Przejdź 10-etapowy proces wyboru kluczowych klientów i dowiedz się, jak:

- stworzyć organizację przyjazną dla kluczowych klientów,
- przygotować plan zarządzania kluczowymi klientami,
- zebrać zespół selekcyjny,
- oceniać atrakcyjność klientów oraz podzielić ich na kluczowych i pozostałych,
- powiększać zespół współpracujący z kluczowym klientem,
- zacieśniać relacje z kluczowymi klientami i wspólnie z nimi tworzyć wizję przyszłości.



Spis treści

Wprowadzenie — zacząć od początku	5
Krok 1 Twoje cele	13
Szeroka definicja	14
Możliwe cele	17
Krok 2 Twoje zasoby	25
Trzy tryby „sprzedawania”	26
Krok 3 Zbierz zespół selekcjonerów	33
Zespół idealny	34
Praktyka działania zespołu	37
Wielkość zespołu	40
Znajomość celów	40
Harmonogram	41
Krok 4 Rekonesans	43
Mapa rynku	43
Krok 5 Plan marketingowy i segmentacja rynku	55
Segment rynku	57
Segmentacja a mieszanka marketingowa (marketing mix)	59
Korzyści z segmentacji	60
Segmentacja a kluczowi klienci	61
Jak podzielić rynek na segmenty?	65
Krok 6 Macierz identyfikacji i selekcji kluczowych klientów (MIiSKK)	73
MIiSKK wyjaśniona	76
Cele MIiSKK i korzyści, które zapewnia	79

	Zarządzanie czterema kategoriami — portfel inwestycji	81
	Właściwe plany	83
	Pakiety oprogramowania	89
Krok 7	Atrakcyjność klientów	93
	Typy czynników stanowiących o atrakcyjności	93
	Proces	96
	Przebieg procesu	97
	Wybór sześciu czynników	102
	Tworzenie wzorców ocen	104
	Ważenie	105
	Ocenianie, nadawanie wag i tworzenie rankingów	107
Krok 8	Względna siła	111
	Proces	114
	Identyfikacja kryteriów oceny dostawców	114
	Identyfikacja stosowanych przez klienta unikalnych czynników oceny dostawców	117
	Określanie wag	122
	Ocenianie, nadawanie wag i tworzenie rankingów	123
	Dowiedzieć się tego, czego się nie wie	125
	Ostatnie wskazówki	128
	Wypełnienie macierzy	129
Krok 9	Selekcja a komunikacja	131
	Selekcja — pragmatyzm czy teoria?	131
	Kwestionowanie wyniku	133
	Selekcja — zrównoważony portfel klientów	134
	Współpraca między komórkami organizacyjnymi	135
	Komplikacje	139
Krok 10	Przeglądy, przeglądy, przeglądy	147
Krok 11	Następne kroki...	149
	Plany marketingowe i segmentacja	149
	Pakiety oprogramowania	150
	Zarządzanie kluczowymi klientami	150
	Szkolenie i doradztwo	151
Skorowidz		155



Macierz identyfikacji i selekcji kluczowych klientów (MliSKK)

Skoncentruj się na przyszłości, a nie na przeszłości.

Istnieje jedna absolutnie kluczowa kwestia, o której należy pamiętać, gdy wybiera się kluczowych klientów. Mówiłem już o niej wcześniej, ale jest tak istotna, że wcale nie zamierzam Cię przeproszać za to, że się powtórzę:

Firmom zdecydowanie zbyt łatwo przychodzi definiowanie kluczowych klientów jako dzisiejszych największych nabywców.

To równie łatwe, jak niebezpieczne. Jeżeli Twoje otoczenie rynkowe jest naprawdę tak dojrzałe lub tak statyczne, że przez pięć czy sześć lat w ogóle się nie zmienia, być może postępowanie według zasad zapisanych w powyższej tezie uszłoby Ci na sucho — nawet wówczas byłoby to jednak bardzo ryzykowne „być może”.

Zbyt wiele firm akceptuje to, raczej leniwe, podejście do selekcji, a rezultaty tego są aż nadto przewidywalne — wspomniani „duzi klienci” przestają przynosić zyski, a Ty, poświęciwszy im wszystkie najlepsze zasoby i maksimum koncentracji, nie masz nic, co ułatwiłoby Ci pościg za nowymi, rokującymi nadzieje nabywcami.

Być może Twoi dzisiejsi najwięksi konsumenci *byli* kiedyś Twoimi kluczowymi klientami — całkiem prawdopodobne jest też, że to właśnie dzięki współpracy z Tobą tak się rozrosli, ale czasy się zmieniają. Przyszli najwięksi klienci mogą być dziś całkiem mali — możliwe nawet, że nie są jeszcze Twoimi klientami, ale to nie zmienia faktu, że są kluczowymi klientami.

Zrób sobie szybki test

Wymień dzisiejszych największych nabywców — „pierwszą dziesiątkę”. Następnie wymień „pierwszą dziesiątkę” sprzed pięciu lat, a potem sprzed dziesięciu lat. Porównaj te listy. Jeżeli lista znacząco się zmieniła, wyobraź sobie, jak bardzo ponownie zmieni się w ciągu następnych pięciu i dziesięciu lat, zakładając, że tempo zmian nieustannie się zwiększa.

Jeżeli zaś listy są prawie takie same, czy odważył się założyć, że kolejne pięć lat okaże się równie „nudne”? Cechą wielu dojrzałych rynków, na których firmy przestały rosnać w dwucyfrowym tempie, jest to, że gracze mają sporo gotówki, ale nie wiedzą, dokąd zmierzają. To doskonały scenariusz dla firm, które chcą złożyć ofertę przejścia, a krótkotrwałe mody na wykupy i odsprzedaże mogą przekształcić Twojego klienta niemal z dnia na dzień.

Konsumujemy dziś czy jutro?

Potrzebujemy lepszych sposobów wybierania kluczowych klientów niż przeglądanie ostatnich raportów sprzedaży. Bądźmy jednak szczerzy — czy w ogóle jesteśmy w stanie wyobrazić sobie traktowanie naszego największego nabywcy inaczej niż jako kluczowego klienta?

Napotykaamy tutaj aż nazbyt powszechny dylemat — jak skoncentrować się na przyszłej kondycji firmy, kiedy nasi szefowie i udziałowcy naciskają na dzisiejsze osiągnięcia. Aby zrozumieć, jak bardzo Twój kluczowi klienci przyczynią się do poprawy Twoich bieżących lub przyszłych wyników, przypomnij sobie definicję kluczowego klienta zaproponowaną na początku kroku pierwszego — krótko mówiąc, kluczowy klient to inwestycja w przyszłość. Pozwolisz, że sformułuję bardziej rozwiniętą definicję:

Kluczowy klient to nabywca, w którego jesteśmy w stanie zainwestować znaczącą część zasobów naszej firmy (czasu, ludzi, pieniędzy) w przekonaniu, że współpraca z nim stanowi najlepszy sposób na spełnienie naszych długoterminowych ambicji biznesowych.

Wyobraź sobie, że jesteś ogrodnikiem, a Twój kluczowy klient nasieniem wspaniałej rośliny, które właśnie wyciągnęłaś z woreczka, żeby je zasadzić. Czy po przygotowaniu gleby, zasadzeniu nasionka, nawiezieniu go i podlaniu wrócisz po tygodniu, żeby wyrwać roślinkę i sprawdzić, czy wypuściła jakieś korzenie? Oczywiście, że nie — zamiast tego, będziesz powracać co tydzień, żeby pielęgnować roślinę w przekonaniu, że Twoje poświęcenie jest tego warte i że uzyskasz roślinę-medalistkę. To samo dotyczy kluczowych klientów.

Twoi kluczowi klienci stanowią inwestycje długoterminowe — skąd zatem wziąć środki, których już dziś potrzebujesz na konsumpcję? No, są jeszcze Twoi najwięksi klienci i ci, z którymi właśnie teraz odnosisz największe sukcesy — nie zapominaj też o tych, którzy podążają za Tobą i ochoczo reagują na Twoje zachęty nawet mimo tego, że wiesz, iż należą już do przeszłości, a nie przyszłości. Być może gdzieś wśród nich uda Ci się znaleźć nieco środków na bieżące wydatki?

**Nie „zabijaj”
inwestycji
w swoich
kluczowych
klientów,
spodziewając się
przesadnie
szybkiego zwrotu
nakładów**

Kto kogo wybiera?

Nazwać ich
„kluczowymi”
to jedno...

Proste nazwanie klientów „kluczowymi” nie pomoże Ci niczego osiągnąć. Po pierwsze, cała Twoja organizacja musi uznać ich za takich i zacząć odpowiednio się zachowywać. A jeśli sądzisz, że to poważne wyzwania, co powiesz o tym: nabywca musi pozwolić Ci traktować siebie jak kluczowego klienta, bo w przeciwnym wypadku całe przedsięwzięcie okaże się kosztownym źródłem frustracji.

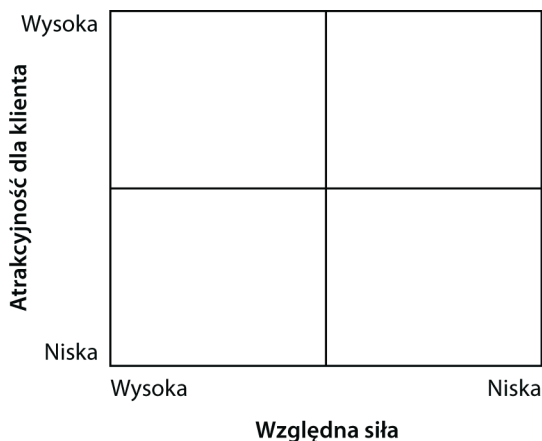
...ale praktyka
ZKK wymaga
wzajemności
„poważania”
— czy jesteś
kluczowym
dostawcą?

Nie możesz wymusić na klientach zaangażowania się w określoną relację — będą Cię „wpuszczać” do swojej firmy dopóty, dopóki będą uważali, że osiągają korzyści, a jeśli nie uznają Cię za wartościowego „załotnika”, nie oczekuj, że uda Ci się wiele zdziałać. Krótko mówiąc, jeżeli nie dysponujesz przewagą konkurencyjną, nie możesz oczekiwać zwrotu z inwestycji w ZKK. Mamy kolejny dylemat, ponieważ poruszamy się oczywiście w świecie „jajka i kury” — celem ZKK jest znalezienie drogi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, mimo że możliwości praktykowania ZKK bez takiej przewagi są znacząco ograniczone.

MIISKK WYJAŚNIONA

Celem macierzy identyfikacji i selekcji kluczowych klientów MliSKK (rysunek 6.1) jest stworzenie procesu, który pozwoli nam poradzić sobie ze wspomnianymi dwoma dylematami: „Konsumujemy dziś czy jutro?” oraz „Kto kogo wybiera?”, a także z wieloma innymi kwestiami.

Macierz pozwala na rozmieszczenie klientów (aktualnych oraz potencjalnych) w zależności od dwóch zestawów czynników. Takie zestawy czynników reprezentują dwie strony wzajemnego procesu wyboru: Twojego (czy Ty ich lubisz?) oraz ich (czy oni lubią Ciebie?). Atrakcyjność dla klienta jest tym, co sprawia,



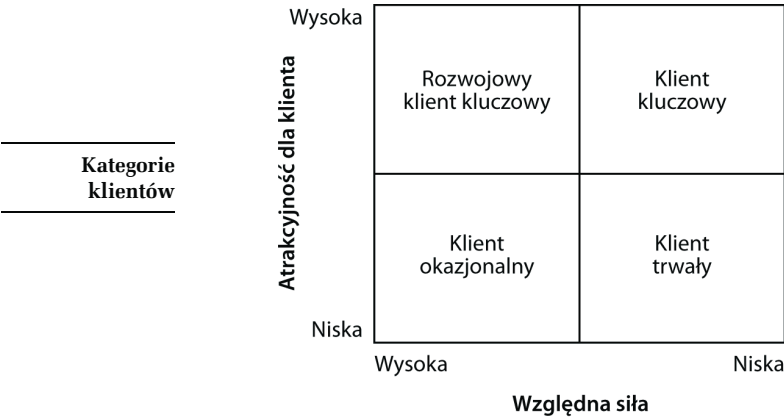
**Macierz
identyfikacji
i selekcji
kluczowych
klientów MliSKK**

Rysunek 6.1. Macierz identyfikacji i selekcji kluczowych klientów MliSKK

że nabywcy bądź potencjalni nabywcy są dla Ciebie atrakcyjni. Wzajemne atuty są tym, co sprawia, że dla swoich nabywców jesteś atrakcyjny w stosunku do konkurentów.

Każda oś obejmować będzie gamę osobnych czynników, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, unikalnych ze względu na Twoją sytuację biznesową. Znaczenia zdefiniowania takich czynników oraz późniejszego wykorzystania ich jako mierników nie da się przecenić. Jeżeli macierz ma być swego rodzaju przewodnikiem ułatwiającym przydzielanie zasobów, nadawanie priorytetów czy określanie charakteru relacji z klientami, w trakcie wykonywania niniejszego ćwiczenia należy szczególnie zadbać o to, by rozważania i analizy cechowały się dyscypliną myślową.

W krokach siódmym i ósmym zapoznasz się z procesem identyfikacji kryteriów dla każdej osi i oceniania swoich klientów oraz siebie na podstawie takich kryteriów, dzięki czemu będziesz mógł podzielić zidentyfikowanych klientów na cztery szerokie kategorie zgodnie z rysunkiem 6.2:



CELE MliSKK I KORZYŚCI, KTÓRE ZAPEWNIĄ

- Wskazać, gdzie mogą znajdować się kluczowi klienci — Ty możesz mieć inne zadanie.
- Sprowokować debatę na temat kryteriów identyfikacji kluczowych klientów.
- Zidentyfikować kryteria selekcji związane z Twoimi długoterminowymi ambicjami biznesowymi.
- Uzyskać zgodę wszystkich komórek organizacyjnych firmy na posługiwanie się takimi kryteriami.
- Zidentyfikować potencjalnych klientów, a istniejących podzielić na kategorie.
- Zrozumieć, jak klienci postrzegają atuty konkurencyjne firmy.
- Określić, jakie badania są potrzebne, aby poznać potrzeby klientów i dowiedzieć się, jak postrzegają otoczenie biznesowe.
- Określić, jakie badania są potrzebne, aby poznać atuty konkurentów.
- Zdobyć wsparcie wszystkich komórek organizacyjnych firmy dla nabywców, którzy znaleźli się w kategorii kluczowych klientów.
- Sprowokować debatę dotyczącą sposobów zarządzania innymi kategoriami klientów oraz ich obsługi.
- Zapewnić metodologię, która umożliwi przeprowadzanie przeglądów i wprowadzanie aktualizacji w sposób regularny i nieskomplikowany.

**Upewnij się,
że wykorzystujesz
z MliSKK
do wszystkich
tych celów**

Raczej proces niż wynik

Ostateczny rezultat przedstawiający rozmieszczenie klientów w macierzy ma znacznie mniejsze znaczenie niż debata i proces, dzięki któremu zostali w niej umieszczeni. To właśnie na tym etapie zespół, który zebrał się w kroku trzecim, da z siebie wszystko, organizując inteligentną dyskusję, ułatwiając wzajemne zrozumienie oraz zapewniając wynik uzgodniony ze wszystkimi komórkami organizacyjnymi firmy.

Być może powinienem Cię jednak ostrzec, że niekiedy ostateczny wynik może mieć niewielkie lub znikome znaczenie — zastanówmy się nad dwoma przeciwnymi sytuacjami.

Ostateczne rozmieszczenie klientów w macierzy nie zaskoczyło Cię. To dość powszechna sytuacja, zwłaszcza na dojrzałym rynku, na którym relacje z klientami są już od jakiegoś czasu nadzorowane. Czuleś „w kościach”, kto gdzie się znajdzie. Dlaczego zatem zadałeś sobie tyle trudu, żeby sporządzić tę macierz? Odpowiedź znajdziesz, analizując zamieszczoną powyżej listę celów MliSKK i korzyści, jakie przynosi.

Być może jednak wynik *jest* dla Ciebie niespodzianką, a nabywca, którego uznawałeś za „stuprocentowego” kluczowego klienta (i być może nawet zarządzałeś nim jako takim), pojawił się w jakimś innym miejscu macierzy. To mało prawdopodobne, że po przeprowadzeniu tego ćwiczenia taki klient zostanie usunięty z listy, ale mimo to dyskusja zostanie sprowokowana, wzrośnie zrozumienie, być może kryteria zostaną ponownie przeanalizowane — niewykluczone również, że znajdziecie sposób na umożliwienie klientowi powrotu do prawego górnego pola macierzy. Ponownie zatem pojawia się pytanie: po co tyle wysiłku, skoro i tak nie mieliście zamiaru zaakceptować wyniku? Pozwolisz, że raz jeszcze odeślę Cię do zamieszczonej powyżej listy celów i korzyści...

**Dyskutuj
o wyniku
— nie przyjmuj go
na wiarę!**

Niespodzianki w lewym górnym polu?

Ćwiczenie ma tym większą wartość, im krótsza jest Wasza obecność na rynku — bądź jako firmy, bądź jako zespołu. Jeżeli od dawna penetrujecie rynek do granic możliwości, w lewym górnym polu będzie niewiele niespodzianek, ale w przypadku nowego przedsięwzięcia lub na szybko rosnącym rynku powinniście oczekiwać, że być może większość nazw klientów znajdzie się właśnie w lewym górnym kwadracie. Wśród nich powinny się oczywiście znaleźć nazwy tych firm, które jeszcze nie są Waszymi klientami, ale z pewnością pragniecie, żeby nimi zostały.

Gdy już wykonacie to ćwiczenie, nie odkładajcie jego wyników na zakurzoną górną półkę. Piękno procesu opracowywania MliSKK wiąże się z tym, że bardzo łatwo jest przeprowadzać przeglądy i aktualizacje macierzy — ciężka praca wiąże się ze stworzeniem jej po raz pierwszy. Sprawia to, że jest ona idealnym narzędziem, jeśli chodzi o przeglądanie sporządzonych definicji — przynajmniej co roku, o ile nie częściej.

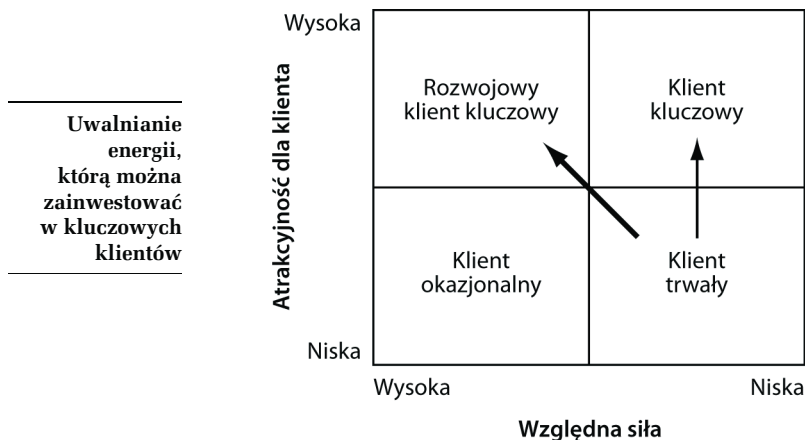
ZARZĄDZANIE CZTEREMA KATEGORIAMI — PORTFEL INWESTYCJI

Tematyka niniejszej książki nie obejmuje szczegółowych zaleceń dotyczących zarządzania kluczowymi klientami (*Zarządzanie kluczowymi klientami: jak uzyskać status głównego dostawcy*, Peter Cheverton, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001 to pozycja poświęcona tej kwestii) ani innymi kategoriami klientów, ale trzeba podkreślić, że sukces każdej strategii ZKK zależy od posiadania planu dla *wszystkich* kategorii nabywców.

Identyfikacja klientów na podstawie wspomnianych czterech kategorii nie wymaga zrezygnowania z niektórych nabywców na korzyść innych. Nie zaleca

się również tworzenia elit, w ramach których klienci dzieleni są na „wtajemniczonych” i „niewtajemniczonych”, a zespół sprzedawców zaczyna dzielić świat na „ich” i „nas”. Opisywany model służy przede wszystkim do przydzielania zasobów. To, że klient kluczowy otrzyma więcej zasobów niż klient trwały, nie musi oznaczać, że jest on ważniejszy — jest po prostu inny.

Rysunek 6.3 przedstawia sposób postrzegania podziału zasobów oparty na inwestowaniu najbardziej wartościowych zasobów, ludzi i czasu w klientów kluczowych oraz rozwojowych klientów kluczowych. Konieczne jest znalezienie innych, angażujących mniej zasobów sposobów zarządzania klientami trwałymi i okazjonalnymi oraz ich obsługi. Jeżeli uda się to osiągnąć, to w górną połowę MliSKK będą mogły zostać zainwestowane nie tylko zaoszczędzony czas i energia, lecz również zwiększone zyski stanowiące żniwo skuteczniejszego zarządzania podmiotami znajdującymi się w dolnej połowie macierzy.



Rysunek 6.3. Uwalnianie energii, którą można zainwestować w kluczowych klientów

Jednym z ewidentnie ironicznych aspektów ZKK jest to, że Twoi kluczowi klienci *dzisiaj* nie zawsze muszą być najbardziej zyskownymi nabywcami. Jeżeli przypomnimy sobie naszą definicję kluczowego klienta (inwestycja w przyszłość), rozumiemy, dlaczego tak naprawdę nie jest to ironia, lecz naturalny rezultat decyzji dotyczących inwestycji oraz konsumpcji.

Mierzenie zyskowności

Dotarliśmy właśnie do gwoźdźca programu — potrzeby mierzenia zyskowności poszczególnych klientów. Jak można podejmować jakiegokolwiek decyzje o podziale zasobów, jeżeli się nie wie, jaki będą one miały wpływ na zysk? Włożenie większych starań w relacje z kluczowymi klientami może w rzeczywistości przyczynić się do zmniejszenia zysków w krótkim okresie związanym z nadzieją na ich długoterminowy wzrost (gdybyś był w stanie mierzyć zyskowność na tym poziomie, na którym powinieneś być w stanie to robić, z pewnością udałooby Ci się to zaobserwować), ale pamiętaj: ci nabywcy stanowią inwestycje. Chcemy również dowiedzieć się, czy zabranie zasobów poświęcanych niektórym nabywcom przyczyni się do wzrostu ich zyskowności.

Jedyna
„absolutna
reguła” ZKK?
Absolutnie!

WŁAŚCIWE PLANY

Przekazawszy niezbędne ostrzeżenia o potencjalnej szkodliwości oraz zrozumiałwszy prawdziwy cel i korzyści związane z MliSKK, możemy pozwolić sobie na kilka uwag dotyczących radzenia sobie z klientami umieszczonymi w każdej kategorii.

Klienci kluczowi

Darzycie się wzajemnym uznaniem, które uzasadnia poświęcenie zasobów mających na celu rozwijanie relacji. Najważniejszymi jej składnikami są ludzie i czas — organizowany jest zespół ds. kluczowych klientów, którego zadaniem jest dążenie do zrozumienia potrzeb klientów i dopasowania do nich firmy tak, by mogła je realizować. To nabywcy, których należy „hodować” i dbać o ich rozwój, jeżeli inwestycja ma się zwrócić.

Ludzie i czas...

Rozwojowi klienci kluczowi

Całkiem często zdarza się, że większość nazw klientów znajduje się właśnie w tym polu. Ostatecznie są to klienci, których starasz się „złapać”, ale jeszcze ich nie zdobyłeś, a tak się składa, że większość firm będzie mieć więcej klientów do zdobycia niż do utrzymania.

Podstawowym zadaniem będzie odkrywanie — badanie potrzeb i sposobów postrzegania, a także zdobywanie wejść. Jest to klasyczny przypadek „problemu jajka i kury” — jak zdobyć wejścia, nie rozumiejąc potrzeb i jak zrozumieć potrzeby, nie dysponując odpowiednimi kontaktami?

Klienci ci będą również bardzo wymagający, jeśli chodzi o zasoby, a zwrot z inwestycji będzie w ich przypadku stosunkowo wolny. Pamiętaj: dysponujesz ograniczonymi zasobami, nie „rozsmarowuj” ich zbyt cienko! Ilu rozwojowych klientów kluczowych Twoja firma jest w stanie jednocześnie „gonić”?

Odkrywanie...

Niemal nieuniknione staje się w tym przypadku trudne zadanie, jakim jest dokonanie wyboru klientów z tej ćwiartki. Jeżeli masz naprawdę wielu rozwojowych klientów kluczowych, być może warto będzie powtórzyć całe ćwiczenie MliSKK tylko dla tej grupy, aby wyróżnić najatrakcyjniejszych i zidentyfikować

tych, którzy rokują największe nadzieje na rozwój. Masz tutaj do wyboru naprawdę wiele opcji. Możesz zwiększać zaangażowanie zasobów, jeżeli okazja jest bardzo atrakcyjna bądź wybierać sobie poszczególnych klientów w momencie, gdy zaczną rokować nadzieje na sukces. Jeśli chodzi o tę ćwiartkę, musisz być przygotowany na eksperymenty, próby i „testowe” przydzielanie zasobów, aby dzięki każdemu doświadczeniu zdobywać nową wiedzę.

Niektóre firmy zlecają zajmowanie się tymi klientami swoim najmniej doświadczonym sprzedawcom, traktując ten fragment macierzy jako swego rodzaju poligon szkoleniowy lub doświadczalny bądź też przydzielają ich kierownikom ds. kluczowych klientów, którzy i tak nie radzą już sobie ze współpracą ze zbyt wieloma nabywcami z prawej górnej ćwiartki. W przypadku gdy kierownictwo firmy postępuje w ten sposób, ponieważ nie widzi zbyt wielu szans na rozwój, często okazuje się, że formułowana jest samospełniająca się przepowiednia: firma przestaje się rozwijać! Innym typowym podejściem jest obarczanie odpowiedzialnością za takich klientów zespołu telesprzedaży i oczekiwanie, że jego członkom uda się przez telefon pozytywnie wpłynąć na sposób postrzegania firmy przez klientów.

Nie da się zaprzeczyć, że istnieje tutaj zapotrzebowanie na energię i wytrwałość, a wiele firm postrzega klientów z tego pola jako naturalną zwierzynę dla swoich najlepszych łowców (patrz: krok drugi). Niektóre powołują nawet specjalne zespoły łowieckie, zwane często „zespołami ds. rozwoju firmy”, „zespołami ds. nowych horyzontów” lub chrzczone innego rodzaju zorientowanymi na przyszłość terminami. Taka taktyka może okazać się właściwa, ale w takich przypadkach konieczne jest często radzenie sobie z przeniesieniem

...i eksperymentowanie

odpowiedzialności za klientów z zespołu łowców na „farmerski” zespół ds. kluczowych klientów. Bynajmniej nie jest to łatwe zadanie — klienci często opierają się takim zmianom. Warto byłoby zastanowić się nad sposobami radzenia sobie z takim przejściem jeszcze przed stworzeniem wspomnianych zespołów łowców.

Klienci trwali

Tych klientów należy przede wszystkim utrzymać. Konieczne jest jednak również zarządzanie nimi w celu ograniczenia zaangażowania zasobów, które będą potrzebne dla klientów kluczowych i rozwojowych.

Z wielu względów jest to najtrudniejsza kategoria. To dobrzy klienci — być może są od wielu lat lojalni wobec firmy, a niemal na pewno wielu członków Twojego zespołu ma wśród nich swoich ulubieńców. Trudna, ale właściwa decyzja wiąże się z przeniesieniem zasobów i energii poświęcanych takim klientom — potrzebne są one gdzie indziej.

**Uwalnianie
energii
i zasobów...**

Niektórzy ludzie (a bardzo często przedstawiciele handlowi odpowiedzialni za takich klientów) mogliby powiedzieć, że ich porzucasz. Sprzedawcom nie podobają się koncepcja „wypuszczania” klientów, ale czyż uwzględniając cały wysiłek, jaki włożyli, by ich zdobyć, ktokolwiek mógłby ich za to winić? Z nabywców należących do tej kategorii nie należy jednak rezygnować — trzeba raczej znaleźć sposoby dbania o klientów, które nie uwikłają Ciebie i Twojego zespołu w czasochłonne wywiązywanie się z kłopotliwych zobowiązań.

Być może wizyty handlowe mogą odbywać się rzadziej, a w zamian za osobisty kontakt można zaoferować nabywcy korzystanie z nowoczesnego i dobrze przeszkolonego wewnętrznego zespołu sprzedaży lub zespołu telesprzedaży? Nie jest to łatwe — strzeż się, by w bezmyślnym pędzie do obciążenia kosztów, nie zmusić go

do korzystania z telefonicznego centrum obsługi klientów. Jeżeli zrobicie coś niewłaściwie, wielu odepchniętych w ten sposób klientów nigdy nie zada sobie trudu, żeby skorzystać z Waszej nowej obsługi. Nie możesz jednak zapominać, że telefoniczne centra obsługi klientów mogą wspaniale się sprawdzać w przypadku tych, którzy *zechcą* w ten sposób kontaktować się z Twoją firmą. W wielu przypadkach użytecznych rozwiązań dostarczyć mogą różnego rodzaju technologie e-commerce, ale bądź ostrożny: wdrażaj takie systemy tylko wtedy, kiedy naprawdę będą się one wiązać z korzyściami dla klienta, a nie tylko dla Twojej firmy. Często klienci mogą nawet woleć takie rozwiązania, jeżeli wydadzą im się one bardziej właściwe ze względu na ich potrzeby.

Konieczne może okazać się ograniczenie zakresu lub rezygnacja z niektórych usług (dostępu do wsparcia technicznego, dostarczania informacji) bądź nawet wprowadzenie opłat za korzystanie z nich. To niełatwe, ale jeśli naprawdę chcesz wdrażać ZKK, musisz nauczyć się znajdować rozwiązania takich problemów — i to takie, dzięki którym nie stracisz szacunku, jakim darzy Twoją firmę klient.

Często sukces lub porażka w kontaktach z nowo zidentyfikowanym klientem trwałym zależą od tego, jak firma poradzi sobie z opisanym powyżej przejęciem. Powiedzmy, że Twoje rozwiązanie wiąże się z przeniesieniem klienta, który obecnie otrzymuje dostawy bezpośrednio z własnej sieci dystrybucyjnej firmy i umieszczeniem go pod opieką lokalnych dystrybutorów. Porównaj dwa alternatywne podejścia do takiego przeniesienia.

Podejście pierwsze. Klient otrzymuje pismo z przeprosinami, a także list od dyrektora, w którym dziękuje mu on za lojalną współpracę i wyraża nadzieję, że nadal będzie ona kontynuowana pomimo konieczności

*...chodzi
nie tyle o to,
jak coś zrobisz,
ale, co zrobisz...*

przeorganizowania prowadzonej przez firmę działalności. Klient przekazywany jest dystrybutorowi, który dostaje wolną rękę w zakresie współpracy z nowym nabywcą. Po podjęciu decyzji o przekazaniu klienta i odbyciu niezbędnych spotkań poprzedni pracownik działu sprzedaży odpowiedzialny za danego nabywcę nie utrzymuje już z nim żadnych kontaktów.

Podejście drugie. Dostawca i dystrybutor wspólnie przeprowadzają prezentację korzyści, jakie odniesie klient, gdy zacznie się nim zajmować lokalny dystrybutor — mówią m.in. o krótszych terminach dostaw, większej ich częstotliwości, dostępności odmian produktu odpowiadających lokalnym uwarunkowaniom oraz bardziej osobistych relacjach z klientami. Dotychczasowa osoba kontaktowa z działu sprzedaży pomaga dystrybutorowi zrozumieć nowego klienta i pozostaje w kontakcie z nabywcą przez cały okres przejściowy.

Niezależnie od tego, jakie rozwiązanie wybierzesz, zadanie będzie polegać na odzyskaniu czasu Twojego i Twojego zespołu oraz „sprzedaniu” zmian twoim „trwałym” klientom w sposób pozytywny. Słyszałem, jak pewien prezes mówił o „agresywnym utrzymywaniu klientów” — to nie jest złe określenie.

Klienci okazjonalni

To klienci, których z chęcią obsłużysz, jeżeli współpraca z nimi będzie odpowiadać Twoim priorytetom. Nie powinienes formułować obietnic na wyrost, których nie będziesz w stanie dotrzymać, ale też nie powinienes traktować tych nabywców jako zła koniecznego. Doceniaj to, że chcą od Ciebie kupować, ale przychody ze sprzedaży potraktuj tak, jak należy je traktować — to

...jeżeli możesz
i wtedy,
kiedy możesz...
dobre terytorium
dla „łowców”...

dochód, który pomoże Ci rozwijać relacje z klientami kluczowymi oraz rozwojowymi klientami kluczowymi.

Co najważniejsze, nie pozwól, by tacy klienci „kradli” Twoje zasoby. Często będzie się zdarzać, że „soczyste” zamówienie będzie wymagać zaangażowania całej załogi — wszyscy dobrze się poczują i wszyscy wszystkim będą gratulować, dopóki ktoś nie odkryje, że w całym tym zamieszaniu zawiedliście prawdziwego kluczowego klienta. No cóż, zdarza się.

PAKIETY OPROGRAMOWANIA

Istnieją systemy proste i złożone, tanie i drogie. Upewnij się, że zasięgniesz porady osób doświadczonych, zanim wybierzesz którąkolwiek z droższych opcji. Ostatecznie najlepiej jest potraktować oprogramowanie jako zbiór „sprytnych” narzędzi obliczeniowych, dzięki którym prezentowane przez Ciebie dane będą wyglądać bardziej profesjonalnie. I w tym przypadku prawdziwą wartością jest myślenie, a nie poleganie na oprogramowaniu.

Prosty pakiet można otrzymać za darmo od firmy INSIGHT (patrz: rozdział 11., „Następne kroki...”). Dzięki oprogramowaniu nie będziesz już musiał przeprowadzać żadnych skomplikowanych obliczeń, a także uzyskasz prosty sposób na rejestrowanie i aktualizowanie wykonywanych analiz oraz tworzenie drukowanych raportów — nie zapominaj jednak, że oprogramowanie nie może zastąpić rzetelnej dyskusji i wykorzystywania potęgi umysłu.

Ćwiczenie praktyczne

Wybór klientów do selekcji

Zanim przejdiesz do kroku siódmego i ósmego (wybór kryteriów dla dwóch osi), musisz zająć się pewną ważną kwestią związaną z wstępną selekcją, aby uniknąć dwóch bardzo konkretnych problemów.

Pierwszy problem ma naturę praktyczną — jeżeli masz na rynku więcej niż garstkę klientów, umieszczenie wszystkich w jednej macierzy okaże się niemożliwe. Pamiętaj: ponieważ jesteśmy zainteresowani zarówno potencjalnymi, jak i istniejącymi klientami, może się okazać, że są ich setki!

Drugi problem polega na tym, że gdy już rozpocznieś proces porównywania poziomów atrakcyjności klientów w oparciu o standardowy zestaw kryteriów ustalony w kroku siódmym, może się okazać, że porównujesz jabłka z gruszkami. Czy *wszystkich* klientów można porównywać na podstawie jednego zestawu kryteriów? Jeżeli Twoja firma działa w jednym, bardzo wyraźnym segmencie rynkowym, odpowiedź na to pytanie będzie twierdząca, ale im więcej segmentów obsługujecie, tym trudniejsze będzie przeprowadzenie takiego porównania.

Rozwiązanie drugiego problemu w wielu przypadkach pozwala pozbyć się również pierwszego. MliSKK najlepiej wykorzystuje się do odróżniania klientów w obrębie określonego segmentu rynkowego. W kroku piątym przeprowadzisz segmentację rynku na podstawie łańcucha okazji znalezionej w kroku czwartym.

Jeżeli *naprawdę* chcesz porównywać klientów działających w różnych segmentach (być może po to, żeby zidentyfikować globalnych klientów kluczowych dla całej firmy), *może* Ci się to udać, pod warunkiem, że zastosowane kryteria będą wystarczająco szerokie.

Oto kilka wskazówek:

Jeżeli robisz to po raz pierwszy, może się okazać, że warto będzie wybrać na próbę małą grupę klientów. Być może rozmyślnie wybierzesz nazwy, które spodziewasz się znaleźć w każdym z pól, praktycznie przeprowadzając „test” procesu. Później będziesz mógł korzystać ze zdobytej w ten sposób wiedzy.

Nie musisz porównywać każdego z każdym — grupy klientów liczące do 10 podmiotów są zarówno praktyczne, jak i wystarczająco reprezentatywne.

Najpierw wykonaj całe ćwiczenie na papierze i nie przejmuj się zbyt dużą precyzją. Można powiedzieć, że robimy wszystko „na brudno”. Wartość takiego podejścia polega na tym, że możesz rozpocząć proces grupowania klientów, nie dając się jednocześnie sparaliżować przesadnie analitycznemu nastawieniu — Twój umysł zacznie pracować, ale się nie „zatrze”. Gdy już zdecydujesz się na wdrożenie oprogramowania (o ile się zdecydujesz), zaistnieje niebezpieczeństwo, iż pogrążysz się w sporach o liczbę miejsc po przecinku, a co gorsza, pozwolisz, by stukot klawiatury zagłuszył logikę rozumowania.

Istnieje również zagrożenie związane z robieniem niektórych rzeczy „na brudno” — możesz uznać, że pewne zadania zostaną ostatecznie wykonane. „Na brudno” znaczy często „i tak wiemy, że to prawda”, a tego rodzaju lenistwo umysłowe na dłuższą metę może okazać się bardzo szkodliwe. Jeżeli wykonasz to ćwiczenie w ciągu godziny, będzie to godzina zmarnowana.

Możesz zdecydować się na przeprowadzenie oceny klientów, którzy już zostali określani jako kluczowi, aby ich ze sobą porównać. To może być użyteczne

Przeprowadź wstępną selekcję, sporządzając listę próbną

Najpierw zrób to na papierze...

ćwiczenie, ale pamiętaj, że macierz umożliwia dokonywanie porównań względnych — najprawdopodobniej wszystkie pola i tak zostaną wypełnione. Pamiętając o tym, nie popełnij błędu polegającego na zdegradowaniu niektórych prawdziwych kluczowych klientów tylko dlatego, że nie zostaną porównani z klientami nie-kłuczowymi!

Często powtarzaj to ćwiczenie. Im częściej będziesz je wykonywać, tym mniej czasu będzie Ci ono zabierać i tym większą precyzję uda Ci się osiągnąć. Tak naprawdę nigdy go nie skończysz — zawsze będziesz mógł się czegoś dowiedzieć i zyskać większą pewność, a w każdym razie — dostrzec zmiany na otaczającym Cię rynku.

Na koniec najlepsza rada — masz do czynienia z narzędziem, a nie z cudownym lekarstwem. Nie wahaj się samodzielnie podejmować trudnych decyzji — niekiedy pomóc Ci może nawet niewielkie ukłucie w żołądku świadczące o tym, że „coś jest nie tak”. Przydają się tu zarówno instynkty, jak i doświadczenie, pod warunkiem, że będziesz miał świadomość, że to tylko przeczucia i nie zinterpretujesz ich jako sprawdzonych faktów.