

Zarządzanie w kryzysie

ROLA PORTFELA KLIENTA

Piotr Mazur



Fot. Artur Hojny

Krowy – to klient, z którego żyjemy dzisiaj, klient, który przynosi nam najwięcej zysków.

Recesja gospodarcza daje się przedsiębiorstwom porządnie we znaki. Szczególnie cierpi sektor sprzedaży instytucjonalnej. W wielu branżach obserwuje się znaczący spadek przychodów – nawet o 30% i więcej w stosunku do analogicznego okresu roku ubiegłego.

Czas więc na restrukturyzację kosztów. Opcji jest sporo, ale wszystkie bolesne: Można ograniczyć inwestycje, ale co z rozwojem firmy? Można ograniczyć zatrudnienie, ale skąd weźmiemy dobrych

pracowników, kiedy skończy się recesja? Pomysł ograniczania kosztów można mnożyć, można również mnożyć „ale”, które są konsekwencją tych pomysłów.

A gdyby popatrzeć na problem od strony przychodów i rentowności sprzedaży? Czy faktycznie jesteśmy skazani na spadki sprzedaży w sytuacji głębokiej recesji w określonych branżach?

Rozważmy sytuację branż mocno odczuwających skutki recesji, takich jak: hutnicza, samochodowa, mebli itp. Je-

żeli popyt rynkowy maleje, gdzie można znaleźć dodatkowe wolumeny sprzedaży – oczywiście wzrost sprzedaży można osiągnąć jedynie przez odbieranie rynku konkurencji.

Czy firmy są przygotowane do tego? Czy ich służby sprzedażowe są sprawniejsze niż u konkurentów?

Na tę sprawność składa się wiele elementów, takich jak planowanie, motywacja, systemy elektroniczne wspierające pracę sprzedawców (np. CRM), umiejętności i predyspozycje pracowników. W tym artykule będziemy się koncentrować na jednym z elementów sprawności organizacyjnej – umiejętności zarządzania portfelem klienta.

Zarządzanie portfelem klientów

Po pierwsze: **koszty**. Nie wszyscy klienci są rentowni dla sprzedawcy. Często wymagania związane z obsługą klienta są tak kosztowne, że pochłaniają marżę zyskiwaną na relacji z nim. Do kosztów należących do tej grupy należą np. koszty finansowania kredytu kupieckiego.

Po drugie: **wielkość sprzedaży**. Coraz powszechniej jest stosowana koncepcja dywersyfikacji zakupów. Wiele przedsiębiorstw zaopatruje się w kilku źródłach zaopatrzenia, w związku z tym powstaje pytanie, jak duży udział w torcie zakupów klienta ma nasza firma? Czy jest to udział optymalny i czy możliwe jest jego zwiększenie?

Po trzecie: **cena**. W okresie recesji odczuwamy wysoką presję cenową. Utrzymanie poziomu cen zależy w dużej mierze od wzrostu atrakcyjności oferty. W praktyce najłatwiej jest kształtować atrakcyjność oferty przez wprowadzanie takich elementów obsługi klienta, które tworzą wartość dodaną do usługi bądź produktu.

Wykorzystanie rezerw drzemących w portfelu klienta to plan, który można szybko wdrożyć. Wymaga on jednak opra-

cowania koncepcji analitycznej (właściwej dla danej branży i przedsiębiorstwa) i konsekwentnej realizacji kierunków działania z tej analityki wynikających.

Klienci

Jak w takim razie oceniać potencjał klientów? Należy im się przyjrzeć pod kątem trzech czynników:

Perspektywa rozwoju klienta (1)

Większość firm na rynku instytucjonalnym obsługuje klientów z różnych branż, które są w większym albo mniejszym stopniu zagrożone recesją. Warto więc, formułując kierunki działania pionu sprzedaży w firmie, uwzględnić możliwość koncentrowania się na branżach mniej zagrożonych recesją. To jednak nie wszystko, ważny jest też poziom obecności u klienta. Mierzony jest on procentem udziałów naszej firmy w jego zakupach. Paradoksalnie, bardziej atrakcyjni klienci to ci, u których nasza obecność jest mała, czyli mają duży, niewykorzystany przez nas potencjał zakupowy, obecnie realizowany przez któregoś z naszych konkurentów.

Rentowność klienta (2)

Rentowność klienta mierzona na poziomie marży pierwszego stopnia nie zawsze dobrze odzwierciedla jego faktyczną pozycję w portfolio naszych zakupów. Często

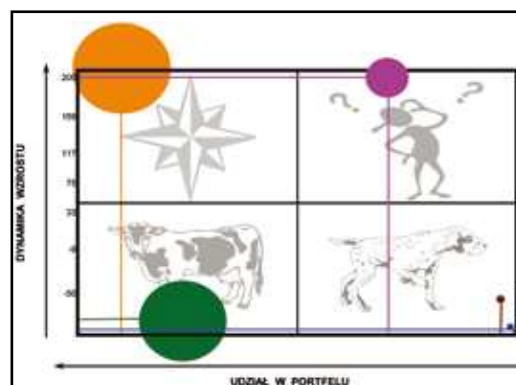
w rachunku tym nie są uwzględniane pozycje kosztowe związane z obsługą klienta. Należą do nich np. koszty wizyt handlowych, przygotowania oferty, finansowania kredytu kupieckiego, przygotowania projektu lub próbnej serii produktów itp. Po wprowadzeniu tych kosztów do rachunku okazuje się, że współpraca z wieloma klientami jest realizowana bez zysku, a z niektórymi wręcz przynosi straty. Czy warto wobec tego tych klientów obsługiwać? Dlaczego dobrzy klienci mają utrzymywać klientów słabych?

Lojalność klienta (3)

W zakresie pomiaru lojalności firmy stosują najbardziej zróżnicowane kryteria. Są nimi np. powtarzalność zakupów, udział w zakupach klienta, skłonność do udzielania informacji o konkurentach, poziom relacji itp. Lojalność jest ważnym wskaźnikiem oceny – pozwala na budowanie dobrych wzorców współpracy z klientami o niskim poziomie lojalności oraz na testowanie nowych produktów i rozwiązań w przyjaznym środowisku.

dzenia wiedzy o danym kliencie. Praktyka wskazuje, że pytanie dotyczące np. udziału naszego przedsiębiorstwa w zakupach klienta pozostaje bez odpowiedzi, dopóki handlowcy nie zadadzą tych pytań klientowi. Nie wszyscy są skłonni odpowiadać na zadane pytania – jakość uzyskanych odpowiedzi zależy zwykle od poziomu relacji z kupującymi.

Analizę klienta warto usystematyzować, korzystając z narzędzi do analizy portfela klientów. W praktyce zawodowej autora artykułu bardzo dobrze sprawdza się w takich sytuacjach zmodyfikowana ma-



Poważną przeszkodą w przeprowadzeniu prawidłowej analizy klienta jest poziom wiedzy o nim. Sprzedawcy zwykle koncentrują się na ofertowaniu towaru i sprzedaży, zaniedbując zadanie groma-

ciez BCG (Boston Consulting Group). Macierz ta oryginalnie wykorzystywana jest do analizy produktu, po małych modyfikacjach bardzo łatwo wykorzystać ją do analizy klienta.



Fot. Artur Hojny

Czas więc na restrukturyzację kosztów. Opcji jest sporo, a wszystkie bolesne.



Fot. Artur Hojny

Gwiazda to klient, u którego najbardziej prawdopodobne są wzrosty w krótkim terminie.

Oś pionowa wykresu wskazuje na wartości dynamiki sprzedaży. Najprościej jest liczyć dynamikę w odniesieniu do analogicznego okresu roku poprzedniego. Na osi poziomej oznaczamy wartość klienta w portfelu zakupów. Można do tego używać następujących mierników w zależności od dostępności informacji w firmie: wartość sprzedaży, marża, marża pomniejszona o koszty obsługi.

Po naniesieniu wszystkich klientów na wykres jesteśmy w stanie zaklasyfikować ich do czterech obszarów.

Krowa – to klient, z którego żyjemy dzisiaj, który przynosi nam najwięcej zysków, jednak został on już w stopniu optymalnym wyeksploatowany i nie należy liczyć na dalsze wzrosty sprzedaży i marży. Głównym zadaniem jest utrzymanie go.

Gwiazda – to klient, u którego najbardziej prawdopodobne są wzrosty w krótkim terminie. Ta grupa powinna się stać naszym priorytetem na III kwartał bieżącego roku, o którym mówi się, że będzie najgorszy dla gospodarki.

Znak zapytania – to klient atrakcyjny, o wysokim potencjale, jednak obecny poziom współpracy nie gwarantuje sukcesów w krótkim terminie. Jest to klient, nad którym należy pracować długookresowo.

Pies – to grupa klientów zagrożonych. Klient może szybko tracić dla nas znaczenie na skutek np. naszych zaniedbań, agresyw-

nych działań konkurencji. Znacznie groźniejsza sytuacja następuje jednak wówczas, gdy klient traci własną pozycję rynkową, płynność finansową i istnieje niebezpieczeństwo, że zostawi nas ze złymi długami. Na podstawie matrycy portfela klientów podejmowane są decyzje strategiczne. Najbardziej charakterystyczne strategie dla okresu kryzysu to:

Strategia rozwoju – strategia skoncentrowana na klientach gwiazdach, którzy charakteryzują się wysokim poziomem obrotu i wysoką dynamiką wzrostu. Strategia polega na aktywizacji działań sprzedażowych i uatrakcyjnieniu oferty w sposób pozwalający na szybkie osiągnięcie maksymalnego udziału w zakupach klienta.

Strategia rewitalizacji – nakierowana na zaniedbanych klientów z obszaru krowy i psa. Zadaniem jest odbudowanie wysokiej dynamiki sprzedaży.

Strategia podtrzymania – strategia dla klientów z obszaru krowy, polegająca na utrzymaniu optymalnego udziału w ich zakupach.

Strategia psa – polegająca na pozbyciu się najbardziej toksycznych klientów zagrożonych bankrutem lub klientów, którzy nie są rentowni ze względu na wysokie koszty obsługi. Realizacja strategii związana jest z odpowiednim zarządzaniem zasobami działu sprzedaży w firmie. Najważniejszy z tych zasobów jest czas pracowników. Kluczowe

wobec tego jest zarządzanie czasem pracy poprzez priorytetyzację zadań i tworzenie operacyjnych planów wykonawczych, nakierowanych na realizację obranych strategii. Warto również zwrócić uwagę na system motywacyjny i dodatkowymi bodźcami finansowymi zachęcić pracowników do realizacji zaplanowanych działań.

Zarządzanie portfelem klientów, czyli analiza i planowanie działań w oparciu o jej wyniki, wydaje się dobrą alternatywą dla restrukturyzacji kosztów w przedsiębiorstwach zagrożonych recesją. Metoda ta przeznaczona jest dla firm, które widzą możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej w oparciu o ocenę możliwości operacyjnych własnego działu sprzedaży. ■

Piotr Mazur

Autor artykułu jest prezesem firmy doradczej PMG Consulting (www.pmg.lublin.pl).

Ma doświadczenie w zakresie doradztwa strategicznego, restrukturyzacji przedsiębiorstw, projektowania i wdrażania zmian, wynikające z realizacji około stu projektów doradczych. Współpracował między innymi z firmami Maspex Wadowice (Kubuś, Tymbark), Unilever (Lipton, Flora), Stora Enso (producent opakowań), Renault Kiljańczyk, Daewoo, Perła Browary Lubelskie, Browar Łomża.