A vevő a király továbbra is

Ha egy vállalat válságba kerül, kezdetben a működési költségek csökkentésére összpontosít. A vevők megtartását célzó (vevőorientált) intézkedések gyakran háttérbe szorulnak, mert nincs forrás a végrehajtásukra. Pedig a megfelelő válságkezelési stratégia nemcsak a régi vevők megtartását és a vevőkapcsolatok erősítését, hanem akár a forgalom növekedését is eredményezheti.

Tárgyszavak: vásárlói hűség; válságkezelés; vevőkapcsolat; CRM.

A válságkezelés eszköztára

A drasztikus költségcsökkentés tűnik a legtöbb vállalat számára egyedül járható útnak ahhoz, hogy kilábaljon a válságból. A vállalat az ügyfeleit ebben a fázisban gyakran elveszti szem elől. De ha nincsen vevő, nincsen árbevétel sem. A vállalatot az a veszély fenyegeti, hogy negatív konszolidációs spirálba kerül. Pedig az elégedett vevő jelenti a vállalat számára a legjobb reklámot. Ha a vállalatot át kell szervezni, a cél csakis az lehet, hogy megtartsa eddigi ügyfeleit, és emellett növelje, fellendítse a forgalmát.

Alapjában véve nincsenek különleges eszközök, amelyek válság esetén bevethetők a vevők megtartása érdekében. A bónuszprogramok beindítása, vevőkártyák kibocsátása vagy akár egy vásárlói klub megszervezése egyaránt jelentős költségekkel jár, ami a cég feszült pénzügyi helyzetében nehezen vállalható, hatásuk ráadásul csak közép vagy hosszú távon érvényesül. Kedvezőbb alternatíva válság esetén, ha pl. a kommunikációs kapcsolatokat fejlesztik az ügyfelekkel. További lehetőséget kínál az eddig kialakított vevőkapcsolatokat és vásárlói hűséget szolgáló programok felülvizsgálata és tökéletesítése *(1. táblázat)*.

1. táblázat

Elsősegély: intézkedéscsomag válság esetén

Fázis	Intézkedés
Sikerválság	▪ *cél: az ügyfélforgalom növelése* ▪ vevőigények meghatározása ▪ új szolgáltatások és konkrét termékekhez kapcsolható kiegészítők bevezetése ▪ a költségeik és a haszon szempontjából bizonytalan intézkedések (pl. bónuszkártya-bevezetés) elkerülése ▪ kapcsolatépítés a kiemelt ügyfelekkel közös termékfejlesztés, vevőfórumok stb. révén ▪ valódi többletértéket hordozó teljesítmények, amelyek hozzájárulnak a differenciálódáshoz
Likviditási válság	▪ *cél: a vevők megtartása* ▪ nyereséget hozó vevők kiválasztása vevőértékszámítással ▪ fontos és kevésbé fontos szolgáltatások szétválasztása, teljesítmények összehangolása a vevők súlyával (fontosságával) ▪ egyszerűsített panaszkezelés a kiemelt ügyfelek megtartása érdekében

Minél nagyobb a válság, annál kisebb a játéktér

A CRM szerepe attól függ, hogy a válság mennyire fenyegeti létében a vállalatot. A válságnak szakaszai vannak. Az első szakaszban, a „sikerválság” fázisában megjelennek a piros számok a vállalat könyvelésében. A második szakaszban kiéleződik a helyzet, és a vállalat likviditási válságba kerül. Az utolsó fázisban, fizetésképtelenség esetén a vállalatot teljes összeomlás, csőd és felszámolás fenyegeti. Minél súlyosabb a válság, annál szűkebb a cselekvési játéktér, miközben erősödik a vállalatra nehezedő nyomás.

Ha a vállalat likviditási problémákkal küzd, esetleg fizetésképtelenné válik, gyors beavatkozásra, mindenekelőtt átszervezésre van szükség. A klasszikus (szokásos) szanálási intézkedés az elbocsátás, a szervezeti szintek számának csökkentése és egyes telephelyek bezárása. Az ügyfelek megtartásával a válságba került vállalatok legfeljebb 20%-a foglalkozik. A CRM jellemző módon befelé, a vevőadatbázis ellenőrzésére, a vevők rangsorolására, a legfontosabb partnerek (ügyfelek) kiválasztására irányul. Megfelelő eszköz ehhez az ügyfél életciklusérték (Customer Lifetime Value), amelynek segítségével megbecsülhetők, előre jelezhetők a jövőben várható bevételek. A széles körben elterjedt fedezetiösszegszámítás és az ABC-elemzés megkönnyíti a topügyfelek kiszűrését.

Az átszervezés során megtakarítás érhető el a szolgáltatások területén is. Ezek azonban nehezen választhatók szét fontos és kevésbé fontos tevékenységekre széles körű vevőmegkérdezés nélkül. Szükségmegoldásként az értékesítési munkatársak és a legfontosabb ügyfelek személyes véleményét célszerű figyelembe venni.

Ahol az ügyfelek panaszt tehetnek

A vevőgondozás hibáinak felderítésében és a fő vevők megtartásában segít a panaszkezelési rendszer (Beschwerdemanagement). Ha ilyen eddig nem működött, célszerű legalább egy viszonylag egyszerű rendszert kialakítani, egy központot létesíteni a reklamációk átvételére, értékelésére és a kifogások orvoslására. Egy ilyen központra válság esetén kétszeresen is szükség van, az ügyfelek ugyanis azonnal megérzik, hogy valami megváltozott. Szűk szállítási keresztmetszetek jöhetnek létre, késhetnek a szállítmányok vagy egyes partnerek egyszerűen elérhetetlenné válnak. A panasziroda ebben a helyzetben apró figyelmességekkel segíthet a kiemelt ügyfelek megtartásában.

Ágazatközi munkacsoportok

A vállalati részlegek közötti kapcsolati problémákat csökkenti, a változó vállalati struktúrához igazodik, a kiemelt ügyfeleknek gyorsabb kiszolgálást ígér az ágazatközi munkacsoport. Tagjai a beszerzési, az értékesítési és a logisztikai részleg munkatársai lehetnek. A topügyfelek közvetlen megszólítása kedvező visszhangot kelt, segít megtartani őket, és csökkenti az átszervezés káros hatásait. Egy további kedvező hatás: a belső folyamatok ezentúl inkább kifelé, az ügyfelekre irányulnak. A vevőigények jobb megértését segíti a vevőmegkérdezés és a panaszkezelés. Az internet és az e-mail csökkentheti ennek költségeit.

A válság első időszakában (Erfolgskrise) az idő kevésbé sürgető tényező, és a cselekvési tér is tágabb. A CRM szerepe a válságkezelés kezdeti szakaszában jelentősebb, ekkor az intézkedések 50%-a a vevőkapcsolatok erősítésére irányul. Ennek eredményeként még növekedhet is a forgalom. A vállalat jobban megismerheti vevői igényeit, és jobban meg tud felelni ezeknek. Az árengedmények és a vevőkártyák hatása és haszna rövid távon nehezen mérhető, ezért ezek alkalmazása nem célszerű. Megfelelőbbek és kölcsönösen előnyösek azok a teljesítmények, amelyek valamely konkrét termékhez kapcsolhatók. Ilyen pl., ha a terméket vonalkóddal jelölik, és a vevőket kézi szkennerrel látják el. Utóla-

gos megrendelés esetén a vevő bemehet a raktárba, és a szkennerrel leolvashatja a vonalkódot a termék csomagolásán. Ezután, ha megadta a darabszámot, a megrendelési adatok közvetlenül, elektronikusan továbbíthatók. A megoldás előnyös, a megrendelés hatékonyabb, az áru gyorsabban eljut a vevőhöz – mindez erősíti a vevőkötődést.

Hasonlóan fontos a kapcsolatok erősítése a kiemelt ügyfelekkel. Részvételük a termékfejlesztésben és a vevőfórumokon, valamint az online (interaktív) marketingakciókban ezt a célt szolgálja.

Az eszköztár ellenőrzése gazdaságossági szempontból

A vevőkötődést erősítő megoldások gazdaságosságát – függetlenül attól, hogy a válság melyik szakaszánál tart – ellenőrizni kell. A gazdaságtalan és nélkülözhető elemeket az eszköztárból törölni kell. Ilyenek lehetnek pl. a VIP ügyfelek számára szervezett esti programok. A valódi vevőértéktöbbletet és a versenytársakkal szembeni differenciálódást szolgáló programkínálatot viszont érdemes erősíteni. A válság összes fázisában nő a munkatársakra nehezedő nyomás, akiknek változtatniuk kell a magatartásukon, mert a vállalati szervezet és kultúra is megváltozik.

A válság mértékétől függ az arány a költségcsökkentést és a vevőkapcsolatok erősítését szolgáló intézkedések között. Ez utóbbiak aránya a válság kezdeti szakaszán 50% körüli, de a likviditási válság szakaszában akár 20% alá csökkenhet. Ha az átszervezés és a válságkezelés sikeres, a vevőkapcsolatok megerősödhetnek, és nőhet a forgalom is. A válságot követően a vállalat figyelmének középpontjába újra a vevők kerülnek. Megtartásukat hosszú távú programok segíthetik: ilyen pl. a CRM-rendszer és a vevőadatbázis fejlesztése, a kiemelt ügyfelek részvétele a kutatási programokban vagy új bónuszrendszerek kialakítása és bevezetése.

Összeállította: Hornyák Katalin

Irodalom:

[1] Haghani, S.; Lehr, D.: Der Kunde bleibt König. = Absatzwirtschaft, 49. k. 5. sz. 2006. p. 34–36.

[2] Thirumalai, S.; Sinha, K.: Customer satisfaction with order fulfillment in retail supply chains: implications of product type in electronic B2C transactions. = Journal of Operations Management, 23. k. 3–4. sz. 2005. ápr. p. 291–303.

Röviden…

Spanyol hetek a Cora áruházakban

2005 után ismét hazánkba látogattak a napsütötte Andalúzia zamatos ízei. Az Andalúz Kereskedelemfejlesztési Iroda (Extenda) jóvoltából több száz már közkedvelt, illetve új spanyol termékkel ismerkedhettek meg a törökbálinti, budakalászi, fóti, szegedi, miskolci és debreceni Cora vásárlói, az áruházláncban 2006. június 7. és 18. között megrendezett spanyol hetek alatt. A termékkóstolók és a tüzes spanyol dallamok mellett serrano sonka és sherry szakértők gondoskodtak az igazi mediterrán hangulatról.

A tavalyi év sikere után idén második alkalommal rendezték a meg a spanyol heteket a Cora áruházláncban azzal a céllal, hogy a magyar vásárlók jobban megismerjék a mediterrán ország gasztronómiai hagyományait, és így a napfényes tájról származó különleges és rendkívül egészséges ételek és italok a mindennapi étkezési kultúra részévé váljanak hazánkban is.

Aki ellátogatott az áruházakba, valóban Andalúziában érezhette magát a flamenco ruhás kóstoltatók és a felcsendülő spanyol dallamok között. Ebből a célból egyenesen Andalúziából érkezett az eseményre a leghíresebb andalúz bor, a sherry szakavatott ismerője a *renenciador*, aki bámulatos ügyességgel végrehajtott borkiméréssel, és szakmai titkokkal állt az érdeklődők rendelkezésére. De nem hiányozhattak az eseményről a *serrana* sonka kiváló hazai szakértői sem, akik a sonkaszeletelés tudománya mellett a különleges ízek világába is bevezették a Cora áruházak vásárlóit.

A korábban már megkedvelt termékek, mint az olívaolaj, olajbogyó, tengeri halak stb. mellett ismét számos új ízt találhattak az áruházakban a vásárlók. Azért is érdemes volt ellátogatni a spanyol színeket öltő Cora hipermarketekbe, mert a legszerencsésebbek díszdobozos serrano sonkát nyerhettek az áruházakban rendezett nyereményjátékon, amelyen a fődíj nem lehetett volna más, mint egy kétszemélyes andalúziai utazás az Aeroviva Utazási Iroda jóvoltából.

A rendezvénysorozat teljes programját Budapest legautentikusabb spanyol éttermében tartott sajtótájékoztatón mutatták be. Az eseményen részt vett a Spanyol Nagykövetség Kereskedelmi és Gazdasági Tanácsosa, Walden Fernández Lobo, aki elmondta, hogy a spanyol termékek sikere a két nép közötti kulturális hasonlóságnak is köszönhető, hisz mindkét ország a barátságos és a jó étkeket szerető polgárairól híres. Hozzátette még, hogy a spanyol étkezési kultúra fő értéke változatos összetevői mellett az, hogy az egészségre rendkívül jótékony hatást gyakorló termékekről van szó, amelyek igen népszerűek a magyar vásárlók körében is, hiszen hazánkban is egyre fokozottabban jelentkezik az igény a modern, egészségtudatos táplálkozás iránt.

A spanyol hetek megrendezését az Andalúz Agrárminisztérium is támogatta. Az összefogás eredményeképpen közel 40 andalúz cég képviseltette magát az eseményen. A hipermarket hálózat továbbra is nagyszerű partnernek bizonyult a különleges ízek bemutatásában. A tavaly 3 áruházban megrendezett akció a kiemelkedő siker után idén már 6 helyszínen zajlott egyidejűleg.

További információk: *EXTENDA – Andalúz Kereskedelemfejlesztési Iroda*
Tel.: 666-3300
E-mail: hungria@extenda.es