

Od kilku lat Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa wspólnie z Rationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) - organizacją o dużej renomie na rynku RFN w dziedzinie zarządzania - przy wydatnej pomocy Ministerstwa Przemysłu, próbują poprzez cykle seminariów i publikacje przybliżyć problematykę efektywnego zarządzania marketingowego menedżerom przedsiębiorstw średniej wielkości. Seminaria te mają charakter praktyczny. Kolejne odbyło się we wrześniu bieżącego roku. Prezentowany artykuł pochodzi z materiałów przygotowanych na to spotkanie. Tytuł od redakcji.

Peter Dornis Zbigniew Dworzecki Bernhard H. Feldhaar

Jak poznać siłę swoich odbiorców?

Każde przedsiębiorstwo ma mocne i słabe strony, zalety i wady. Zawsze jest lepiej, gdy przedsiębiorstwo zidentyfikuje je i zanalizuje samo lub przy pomocy zewnętrznego doradcy niż gdy uczyni to konkurent, odbiorca czy instytucje rynku finansowego. Dotyczy to zwłaszcza słabości, gdyż rynek, a więc przede wszystkim odbiorcy, konkurenci, czasami dostawcy wykorzystują je w sposób bezwzględny.

Analiza odbiorców, ich struktury, siły przetargowej pełni ważną rolę w procesie określania pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Im lepiej przedsiębiorstwo zna potrzeby, problemy, systemy wartości klientów, tym większe ma możliwości zareagowania na nie, dostosowanie się do nich. Albowiem celem przedsiębiorstwa jest kreowanie klienta, on zapewnia pracę i zarobek. Jest najważniejszym kapitałem przedsiębiorstwa.

Rynkowa orientacja oznacza dla firmy konsekwentne reagowanie na potrzeby odbiorców poprzez dostarczanie produktów i usług, które ich satysfakcjonują. Te działania odbiorca dostrzega stosunkowo szybko, a wyrazem tego jest nie tylko zwiększająca się sprzedaż, lecz także lojalność względem produktu i firmy.

Analizę odbiorców rozpoczyna się najczęściej od ich specyfikacji. Przyjmuje się tu różne kryteria grupowania odbiorców, np. według:

- regionów/obszarów sprzedaży,
- rodzajów i typów odbiorców,
- wartości sprzedaży,
- częstotliwości dokonywanych zakupów,
- efektywności sprzedaży,
- produktów/grup produktowych,

- specyficznych cech odbiorców.

Dokonując wyliczenia odbiorców i ich podziału na określone zbioru należy opracować listę odbiorców według osiągniętych obrotów oraz efektywności sprzedaży (obliczanej jako różnica między osiągniętą ceną sprzedaży a kosztami zmiennymi proporcjonalnymi do ilości produkcji).

Podział odbiorców na jednorodne grupy pozwala przedsiębiorstwu określić politykę produktową, kanały dystrybucji, politykę cenową i transakcyjną, działania promocyjne oraz ewentualnie wprowadzić w tych dziedzinach korekty.

Analiza ABC - odbiorców

Podstawowe pytanie tego narzędzia analitycznego brzmi: "Z jakimi odbiorcami obsługujemy jakie obroty i jaka jest ich efektywność?"

Odbiorcy dzieleni są na trzy kategorie:

- A** - bardzo poważni odbiorcy,
- B** - średnio ważni odbiorcy,
- C** - drobni odbiorcy.

W celu lepszego poznania klientów powyższa analiza powinna obejmować przynajmniej kilka lat.

Analiza najważniejszych odbiorców

Sporządzenie powyższego zestawienia pozwala stwierdzić, jaka grupa odbiorców, dokonując zakupu jakich produktów (grup produktów) jest szczególnie atrakcyjna dla przedsiębiorstwa i wpływa w największym stopniu na dochód przedsiębiorstwa.

Jednocześnie daje ono przesłanki do podejmowania decyzji, w jakim

kierunku, zakresie i czasie przedsiębiorstwo powinno rozwijać swe produkty.

Analiza odbiorców według regionów lub rodzajów (branż)

Ta analiza umożliwia znalezienie odpowiedzi na pytania, w jakim regionie (obszarze geograficznym) lub z jakimi grupami odbiorców obsługujemy określone obroty ze sprzedaży lub określony poziom dochodu.

W zależności od potrzeb zestawienie to można poszerzyć o produkty lub grupy produktów. Dla produktów jednorodnych jest ono wystarczające. Obszary lub rodzaje odbiorców można również podzielić ze względu na kategorie odbiorców A,B,C.

Fluktuacja odbiorców

Zasadnicze pytanie tej analizy dotyczy liczby odbiorców w ciągu roku i pozwala stwierdzić zmiany w strukturze odbiorców. Próbuje też znaleźć odpowiedź związaną z głównymi przyczynami fluktuacji odbiorców.

Najczęściej zestawienie to jest uzupełniane danymi dotyczącymi wielkości obrotu i dochodu obsługanego dzięki poszczególnym odbiorcom.

Analiza ilościowa i wartościowa powinna być wzbogacona informacjami jakościowymi dotyczącymi przede wszystkim:

- przyczyn fluktuacji odbiorców,
- reklamacji i sposobu ich załatwiania,
- analizy konkurencji - rosnącej atrakcyjności konkurentów,
- zmian w zasadach i mechanizmach zakupu,

- głównych sposobów działania przedsiębiorstwa.

Na szczególną uwagę zasługuje problem reklamacji i sposoby ich załatwiania. Reklamacje powinny być niezwłocznie i wielkodusznie rozpatrzone, aby ograniczyć szkody. Należy przy tym pamiętać, że zdobycie nowego odbiorcy jest zwykle znacznie kosztowniejsze od kompensaty reklamacji. Szybkie i dobrze załatwione reklamacje owocują wzmocnioną więzią odbiorcy z przedsiębiorstwem oraz jego lojalnością wobec przedsiębiorstwa i jego produktów (usług).

Minimalna wielkość lub wartość zamówienia

Minimalna wielkość lub wartość zamówienia składanego przez odbiorcę jest ważnym wskaźnikiem dla przedsiębiorstwa. Pozwala ona określić minimalny poziom zamówień, który przedsiębiorstwo może zaakceptować, daje wskazówki, jacy odbiorcy z kategorii "C" powinni zostać obsłużeni przez inne sieci czy kanały dystrybucji.

Zamówienia zbyt małe należy realizować przez specjalnych dystrybutorów, kanały dystrybucji albo poprzez narzuty i dopłaty uczynić je atrakcyjnymi dla przedsiębiorstwa.

Analiza potencjału odbiorców

W analizie tej poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania.

Jak w przyszłości zmieni się znaczenie dzisiejszych odbiorców?

Jakie oczekiwania i problemy będą mieć nasi klienci w najbliższych latach?

Wskazówkami świadczącymi o rosnącym potencjale odbiorcy są sytuacje, w których produkty odbiorcy trafiają na chłonny, rosnący rynek lub trafiają do klientów, których rynki szybko rozszerzają się, albo gdy konkurent jest głównym dostawcą klienta.

Potencjał odbiorców powinien być skwantyfikowany.

Analiza sił i słabości

Dlaczego nasze przedsiębiorstwo jest atrakcyjne dla odbiorcy?

Czym różnimy się od innych przedsiębiorstw działających na rynku?

Co musimy robić lepiej?

Jakie umiejętności musimy rozwijać, aby stworzyć dla siebie względ-

Kategorie odbiorców	Liczba odbiorców	Sprzedaż %	Dochód % (sprzedaż - koszty zmienne)	udział dochodu w całości obrotu %
A				
B				
C				
Razem		100	100	

Odbiorcy	Region	Sprzedaż ogółem %	DB = Dochód (sprzedaż - koszty zmienne)	Udział % DB w sprzedaży ogółem	Produkt i DB sprzedaż	Udział % DB w sprzedaży ogółem
1						
2						
3						
4						
5						
pozostali						
Razem		100%	100%			

nie trwałe korzyści na rynku?

Odpowiedź na te kluczowe pytania można zdobyć przeprowadzając analizę mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. W tym celu zbiera się informacje i ocenia poszczególne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa na tle aktualnych i potencjalnych konkurentów.

W marketingowej analizie sił i słabości akcent jest położony na takie informacje, jak:

- orientacja "na klienta" przedsiębiorstwa (rozpoczyna się ona od pierwszego kontaktu z nim, a kończy na pracownikach księgowości, serwisu),

- niezawodność, terminowość dostaw, logistyka,
- serwis, informacje, doradztwo dla odbiorców,
- załatwianie reklamacji,
- własne produkty na tle produktów konkurentów,
- polityka cenowa i transakcyjna,
- stopień znajomości przedsiębiorstwa i jego produktów,
- kanały dystrybucji.

P.Dornis, Z. Dworzecki, B.H.Feldhaar

W następnym numerze zostanie przedstawiona metoda analizy programu sprzedaży. (Redakcja).

Obszar lub rodzaj odbiorców	Liczba odbiorców	Sprzedaż % ogółem	DB = Dochód % (sprzedaż - koszty zmienne)	Udział % dochodu w sprzedaży ogółem
1				
2				
3				
Inni				
Razem		100%	100%	

	Przed rokiem	2 lata temu	3 lata temu
Ilu nowych odbiorców przybyło (+)			
Ilu odbiorców ubyło (-)			
Fluktuacja odbiorców			

Minimalna wartość zamówienia	stałe koszty sprzedaży w stosunku do zamówienia = $\frac{\text{stałe koszty sprzedaży}}{\text{procentowy udział dochodu (DB)}} \times 100$
Minimalna wielkość zamówienia	minimalna wartość zamówienia = $\frac{\text{minimalna wartość zamówienia}}{\text{cena jednostkowa produktu}}$

Wydawnictwo TENTEN udostępniło czytelnikowi polskiemu "Wygrać" Bernarda Taple, autobiografię słynnego francuskiego miliardera, przemysłowca, prezydenta "Olympique Marsylla", właściciela firmy "Adidas" i ponad stu fabryk.

Z tej ze wszelkich miar godnej przeczytania książki chciałbym przybliżyć czytelnikom "śledem przykazań". Są to zasady, pisze B. Taple, które sformułowałem na podstawie własnych

3. **Umieć się dostosować.** Nade wszystko dostosować metody działania do charakteru rozwiązywanych problemów. Tę zasadę B. Taple tłumaczy na przykładzie podejścia do wykupywania przedsiębiorstw. Potencjalni nabywcy, którzy przed aktem kupna zamierzają wykonać szczegółowe obliczenia, przeprowadzić inwentaryzację w magazynach, zbadać akta i wykonać inne pracochłonne czynności - są zwykle eliminowani. Czym wyróżnia się grupa Bernarda Taple?

kować drzemlącym w nas ziarnom szaleństwa, jeśli nabierze się dystansu wobec łańcucha niepowodzeń, lęku przed tym, co powiedzą inni, wyzwanie rzucone losowi ma wszelkie szanse na sukces".

6. **Określić motywację.** Zasada ta stanowi, że "nigdy nie należy płynąć pod prąd własnej osobowości", że "trzeba uwierzyć w swoją gwiazdę" i że "zawsze trzeba próbować oprzeć się na ludziach najbardziej kompe-

Zbigniew Martyniak

Prof. dr hab. Z. Martyniak - Akademia Ekonomiczna w Krakowie, członek Prezydium Głównej Rady Naukowej TNOiK.

Zasady menedżerskie Tapie'go

doświadczeń. Każdy powinien wybrać własną drogę i podążać nie przetartym szlakiem niezależności tak daleko, jak to jest możliwe.

1. **Analizować samego siebie.** Reguła ta nawiązuje do Sokratesowego "poznaj samego siebie". Chodzi tu głównie o to, aby "na siebie spojrzeć tak, jak patrzemy na bliźnich" w celu poznania nie tylko swoich zalet, ale przede wszystkim braków i ograniczeń. Tego rodzaju samopoznanie może ułatwić dobór współpracowników według zasady dopełniania się kompetencji, gdyż "nic nie jest wart szef, który nie potrafi otoczyć się grupą młodych i starych współpracowników, jasno myślących i pesymistów, nawiedzonych i rozsądnych".

2. **Dowieść siły woli.** Zasada ta postuluje, aby w pewnych okolicznościach "przeskakiwać samych siebie", czyli dawać z siebie więcej niż wynika to z rutynowego rachunku sił i możliwości. Tego rodzaju pójdzie dalej - niż w analogicznych warunkach idą inni - staje się niezastąpionym przykładem dla współpracowników i załogi firmy. Menedżerowie, którzy potrafią wcielić w życie tę regułę, stają się niezastąpieni.

Przede wszystkim szybkością w podejmowaniu decyzji. "Pojawiamy się na miejscu niemal natychmiast w dwie, trzy lub cztery osoby. Kładziemy na szalę ogromny wysiłek i po kilku dniach wiemy już, czego się trzymać".

4. **Być wszechstronnym.** "Coraz więcej ludzi i przedsiębiorstw - stwierdza Taple - odwołuje się do różnorodności i wielobiegowości: fanatycy jednego koloru nie wytrzymują konkurencji radosnych sprzedawców wielobarwnej mozaiki". Stąd w holdingu Tapie'go różnorodne dziedziny działalności: od artykułów rolno-spożywczych, poprzez sprzęt audiowizualny i urządzenia wagowe, na sprzęcie sportowym kończąc.

5. **Działalność z tupetem.** W gruncie rzeczy chodzi tu o postulat śmiałości w działaniu. Oto jak go przedstawia Taple: "Zawsze i wszędzie trzeba zdobywać się na śmiałość. Jeśli się ośmielsz, niewątpliwie narazisz się innym, bowiem wyłamiesz się, wzbudzisz zaskoczenie, bagno zaskoczonych, bezmiennych istot, które godzą się na uległość; odpowiedzialność za kryzys spada na wszystkich przeciwników śmiałego działania. (...) Jeśli w młodości pozwoli się wykieł-

tentnych i działających skutecznie". Dlatego, jeśli w danym momencie video dobrze się sprzedaje, to wcale nie znaczy, że wszyscy powinni zająć się tym interesem. Przeciwnie, wszyscy "najpierw powinni znaleźć drogę, na której będą czuli się pewnie, którą będą mogli iść nie zbacząc ze szlaku, która będzie zgodna z ich powołaniem, z ich ambicjami i marzeniami".

7. **Być liderem.** "Przywództwo związane jest z organizacją i uznaniem przez innych pewnej hierarchii - w danej chwili - i to trzeba podkreślić. (...) Niepodważalnym przywódcą można zostać wtedy, gdy ludzie, nad którymi sprawuje się władzę, tego żądają i gdy znajdują oni w osobie przywódcy to, czego oczekują od niego, od jego wiedzy i władzy. Wiedza i umiejętności powinny iść w parze z możliwością zapewnienia podwładnym bezpieczeństwa, z talentem pedagogicznym i zdolnością ustanowienia porządku - w szlachetnym tego słowa znaczeniu, czyli organizacji harmonijnej, elastycznej i skutecznej".