



Martha Árnadóttir



Að mæta breyttum þörfum viðskiptavina á tímum efnahagsþrenginga

Þegar ég fletti í gengum apríl hefti (2009) Harvard Business Review rakst ég á athyglisverða grein sem ég renndi í gegnum í snarheitum. Greinin fjallar um það hvernig fyrirtæki geta haldið núverandi viðskiptavinum sínum ánægðum og kaupglöðum í gegnum þær efnahagsþrengingar sem ganga yfir veröldina um þessar mundir. Greinina skrifa þau John A. Quelch og Katherine E. Jocz sem bæði eru fræðimenn við hinn virta Harvard Business School í Boston.

Viðfangsefnið er örugglega ofarlega í huga margra stjórnenda í dag. Fyrirtækin, sem jafnvel hafa lokað markaðsdeildum sínum eða dregið verulega saman á því sviði, eiga í fullu fangi með að halda viðskiptavinum sínum til margra ára við efnið. Hvað það varðar að næla í nýja viðskiptavini hvarlar það varla að þeim – nema e.t.v. símafyrirtækjunum sem virðast hafa myndað nokkurs konar hraðbraut (nýrra) viðskiptavina sín á milli. En – þau John og Katherine segja það mikil mistök að skera flatt niður

á markaðssviðinu og að fyrirtækin ættu frekar að virkja markaðsfólkið sitt með tilliti til breyttra þarfa viðskiptavinanna sem lifa í breyttum heimi, hafa minni fjárráð og eru áhyggjufullir um framtíð sína.

En hvaða ráð vilja þau John og Katherine gefa stjórnendum fyrirtækja sem leitast við að halda tryggð viðskiptavina sinna á tímum efnahagsþrenginga – hér koma þrjú þeirra:

1. Á tímum efnahagsþrenginga breytast þarfir viðskiptavinarins og fyrirtækin verða að aðlaga vöruframboð og skilaboð að þeim breytingum.
2. Fyrirtækin ættu að flokka viðskiptavini sína með tilliti til hversu mikið þarfir þeirra breytast og hvernig.
3. Fyrirtækin ættu að freista þess að tengja tiltekna vöru eða vörumerki tilfinningalega við viðskiptavininn (hugga hann).

Hvernig fyrirtæki geta flokkað breytingar á þörfum viðskiptavina sinna í efnahagsþrengingum

Lá.....Hætta á minnkandi sölu.....Há

| | Nauðsynjavörur | Afþreying | Má fresta | Má sleppa |
|--|---|--|--|--|
| Viðskiptavinurinn stígur fast á bremsuna. | Leitar í ódýrari vöru sem getur komið í staðinn. | Dregur mikið úr afþreyingu eða leitar í ódýrari tegundir og vörumerki. | Frestar kaupum á varanlegum hlutum; húsgögnum, bílum og þ.h. Frestar viðhaldi jafnt tannviðgerðum sem þakviðgerðum. | Hættir að kaupa það sem hann getur verið án. |
| Viðskiptavininum sárnar ástandið en er samt þolinmóður. | Heldur áfram að kaupa valdar vörur á góðu verði. Sættir sig við ódýrari minna spennandi vörur. Fáir hann gott tilboð skiptir hann út. | Dregur úr tíðni og gæðum. | Frestar stærri framkvæmdum. Gerir frekar við en kaupir nýtt. Rekstrarkostnaður skiptir máli. Harka færir í samninga um verð. | Dregur verulega úr kaupum á því sem hann getur verið án. |
| Viðskiptavinurinn er vel stæður og hefur það gott áfram. | Heldur sömu kauphegðun. | Verður vandlátari. | Krefst meiri gæða fyrir sama verð. Harka færir í samninga. | Lítur helst ekki á neina vöru þannig að hann geti verið án hennar. Dregur aðeins úr því augljósasta. |
| Viðskiptavinurinn hefur lifað í augnablikinu og gerir það enn. | Heldur sömu kauphegðun. | Heldur sömu kauphegðun. | Kaupir ef verðið er gott en frestar annars. | Er ófús að líta þannig á að hann geti verið án einhvers. Bætir tæpast við sig vöruflokkum á þessu sviði. |

Hvernig fyrirtæki getur brugðist við breyttum þörfum viðskiptavina í efnahagsþrengingum?

LáHætta á minnkandi sölu.....Há

| | Nauðsynjavörur | Afþreying | Má fresta | Má sleppa |
|--|--|--|--|--|
| Viðskiptavinurinn stígur fast á bremsuna. | Bjóða lægra verð. Bjóða minna magn - umbúðir. Lágverðsvöru haldið á lofti. Kynna nýtt vörumerki. Koma með eigin vörumerki. | Minnka umfang. Halda verðinu niðri. Skilaboðin segja: "Þú átt skilið smá dekur". | Bjóða ódýra fjármögnun. Bjóða freistandi tilboð. Minna á <i>hættur</i> sem geta skapast vegna frestunar t.d. ef því er frestað að skipta um dekk á bílnum. Skilaboðin segja: "Ekki kasta krónunni og spara aurinn". | Halda áfram að minna á vöruna t.d. minna fólk á að huga að ferðalögum í framtíðinni – byrja að leggja fyrir. Skilaboðin segja: "Gerðu það sjálfur - finndu leiðir - frekar en að vera án þess". |
| Viðskiptavininum sárnar ástandið en er samt þolinmóður. | Bjóða valkost á lægra verði. Bjóða 2 fyrir 1. Ítreka áreiðanleikan. | Verðlauna trausta viðskiptavini þrátt fyrir minni viðskipti. Auglýsa afþreyinguna sem þroskandi og sambærilega við mun dýrari kost. | Bjóða einfaldari útgáfu á lægra verði. Benda á lægri rekstrarkostnað. Bjóða viðgerðarþjónustu. | Minna stöðugt á vöruna. Fjárfesta í endurbótum á kjarnavörum. |
| Viðskiptavinurinn er vel stæður og hefur það gott áfram. | Minna stöðugt á vöruna. | Leggja áhersla á gæði. Auglýsa afþreyinguna sem eitthvað sem <i>þú</i> átt skilið vegna þess að <i>þú</i> hefur náð góðum árangri. | Skilaboðin segja: "Þú sparar ef þú kaupir núna" & "þú missir af einhverju ef þú frestar kaupum". | Auðveldið <i>leynileg</i> innkaup svo fólk komist hjá því að veifa framan í aðra verr stæða og valda hneykslun Skilaboðin segja: "Gangið í augun á vel stæðum vinum og kunningjum". |
| Viðskiptavinurinn hefur lifað í augnablikinu og gerir það enn. | Minna stöðugt á vöruna. | Auðvelða aðgengi. Skilaboðin segja: "Tækifæri til að grípa augnablikið – kemur aldrei aftur". | Bjóða afborgunarkjör. Skilaboðin segja: "Stóraukin lífsgæði" | Vörur sem fólk þráir þegar launin hækka – nýtt stöðutákn í anda dagsins. Skilaboðin segja: „Þú verður að fá ´etta“. |

Tilfinningaleg tenging vöru og viðskiptavinar

Þau John og Katherine segja mikilvægt fyrir fyrirtækin að hafa skilaboðin í takti við tilfinningar og líðan viðskiptavina í þeim efnahagsþrengingum sem geisa. Þau hvetja fyrirtæki til að hugga og hughreysta viðskiptavinum sína með slagorðum og skilaboðum sem lýsa skilningi á þeim aðstæðum sem viðskiptavinurinn er í. Andinn í slíkum skilaboðum verður að vera „við munum fara í gegnum þetta saman“. Þau taka nokkur nýleg slagorð Dell tölvuframleiðandans sem gott dæmi um skilaboð til mismunandi markhópa með tilliti til breyttra þarfa á erfiðum tímum – en Dell hefur verið í herferð til að vinna til baka markaðshlutdeild sem fyrirtækið missti niður á síðustu árum. Tölvur myndu að öllu jöfnu lenda í floknum „Má fresta“ - en lítum nánar á slagorðin sem þau John og Katherine vekja athygli á með tilliti til breyttra þarfa markhópanna:

| Markhópur með breyttar þarfir | Skilaboðin / slagorðin |
|--|--|
| Viðskiptavinurinn stígur fast á bremsuna. | <i>Einstök tölva sem þú hefur efni á.</i> (e. Out of the box within yours means). |
| Viðskiptavininum sárnar ástandið en er samt þolinmóður. | <i>Treystu Dell fyrir einföldum lausnum á erfiðum tímum.</i> (e. Depend on Dell for simple solutions in tough times). |
| Viðskiptavinurinn er vel stæður og hefur það gott áfram. | <i>Fartölva sem virkar alls staðar í hvaða efnahagsástandi sem er.</i> (e. The ideal laptop works anywhere in any economy). |
| Viðskiptavinurinn hefur lifað í augnablikinu og gerir það enn. | <i>Efnahagsástandið er erfitt, en þú ert öflugur.</i> (e. Weak economy, powerful you). |

Til að taka innlent dæmi má nefna slagorð EJS í Dell Inspiron auglýsingunum: *“Tölvan sem klárar skólann með þér”*. Lögð er áhersla á langtímaendingu eða allt að fjórum árum sem telst harla gott þegar fartölva er annars vegar. Þarna er verið að réttlæta kaupin fyrir viðskiptavininum, tengja hann við fartölvuna til lengri tíma – fjárfesting í eitt skipti fyrir öll skólaárin framundan – vel gert á hárréttum réttum tíma.

Við stöndum með þér

Mikilvægast í þessu öllu saman, að mati þeirra John og Katherine, er að fyrirtækið sendi skilaboð um að það standi með viðskiptavininum í þeim þrengingum sem hann er í. Fyrirtækin mega ekki taka erfiðleikana út á viðskiptavininum t.d. með því að slaka á gæðum og hækka verð – viðskiptavinurinn finnur það strax og jafnvel enn frekar í ríkjandi aðstæðum. Í staðinn verða fyrirtækin að finna leiðir til að standa með viðskiptavininum og láta hann vita af því. Nokkur dæmi:

1. Verðlauna þá sem versla smátt en oft – ekki bara þá sem versla mikið í einu.
2. Smásalar geta frætt viðskiptavini um hvernig þeir geta gert góð kaup og sparað peninga.
3. Fyrirtæki með reikningsviðskipti geta látið viðskiptavini vita þegar úttektin nálgast hámark – í stað þess að krefjast vaxta og annars kostnaðar fyrir yfirdrátt á viðskiptareikningi.
4. Að minna viðskiptavininn stöðugt á að varan eða vörumerkið er TRAUST og ÖRUGGT og mun hjálpa honum í gegnum erfiðleikana – alla leið í heimahöfn.

Greinina byggja þau John og Katherine á rannsókn sem þau gerðu á markaðsaðgerðum fjölmargra fyrirtækja í efnahagslægðinni uppúr 1970. Greinina í heild má lesa í apríl 09 hefti Harvard Business Review, bls.52.

Martha Árnadóttir

Framkvæmdastjóri Stjórnvísí, félags um framsækna stjórnun.