

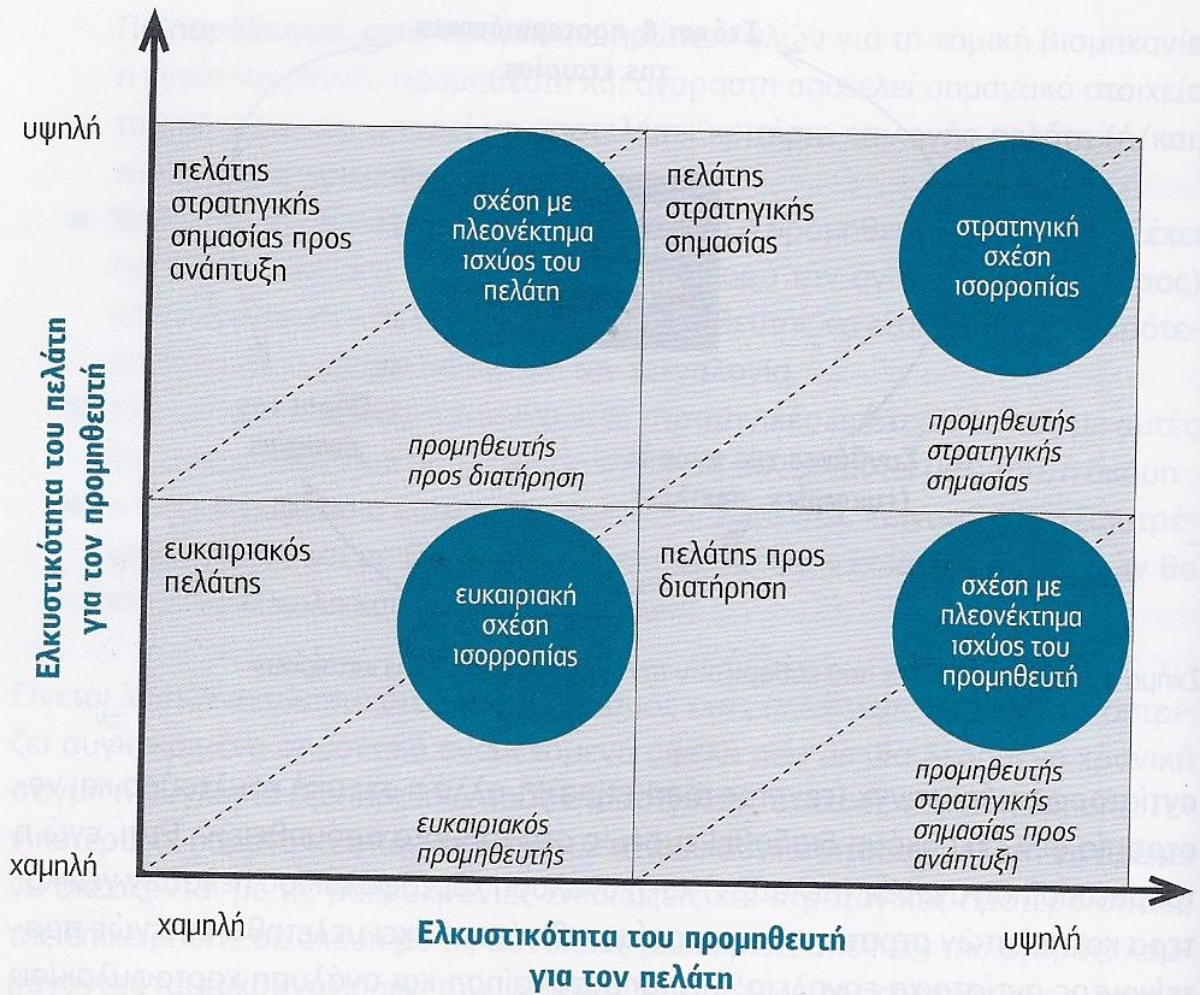
Σειρά Μάρκετινγκ

Γεώργιος Αυλωνίτης · Σέργιος Δημητριάδης · Κωστής Ήντουνας

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση

ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ
ΟΙΚΟΣ
Rosili



Σχήμα 4.4. Χαρτοφυλάκιο σχέσεων βασισμένο στην αμοιβαία ελκυστικότητα
 Πηγή: προσαρμοσμένο από Caniels and Gelderman 2007.²¹

συνεργασίας και στη συνέχεια να αποφασίσει ενέργειες για τη διαχείριση της κάθε σχέσης²². Ένα παράδειγμα διοίκησης πελατών στρατηγικής σημασίας παρουσιάζεται στο Πλαίσιο 4.1.

Πλαίσιο 4.1.

Διοίκηση πελατών στρατηγικής σημασίας στη NEOTEX²³

Η NEOTEX (<http://www.neotex.gr/>) διαθέτει από την ίδρυσή της το 1959 εδραιωμένη παρουσία στην παραγωγή ειδικών δομικών υλικών, με έμφαση στη μόνωση – στεγάνωση, την προστασία δαπέδων και την επισκευή. Εξάγει σήμερα σε 3 ηπείρους και 25 χώρες, διαθέτοντας στην εγχώρια αγορά ένα δίκτυο συνεργατών (καταστήματα μονωτικών, χρωματοπωλεία, μάντρες) εκτεταμένο σε όλη την επικράτεια. Για την κατηγοριοποίηση των πελατών της και τον εντοπισμό των πελατών στρατηγικής σημασίας χρησιμοποιεί μια πολυ-κριτηριακή μέθοδο, με κάθε κριτήριο να έχει ξεχωριστό συντελεστή βαρύτητας. Τα κριτήρια αυτά εντάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες: εμπορικά (τζίρος, πιστότητα

κ.λπ.), τεχνικά (τεχνική επάρκεια και διάθεση για εκπαίδευση), εισπρακτικά (τακτικότητα πληρωμών κ.λπ.), logistics, προβολής καθώς και προοπτικής περαιτέρω συνεργασίας. Το μοντέλο αυτό είναι δυναμικό και προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες. Για παράδειγμα, η εισπρακτική παράμετρος έχει μεγαλύτερη ή μικρότερη σημασία ανάλογα με την κατάσταση της εταιρίας και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Κάθε πελάτης αξιολογείται ανά εξαήμερο, ενώ η ουσιαστικότερη αξιολόγησή του γίνεται στο τέλος του έτους όπου καθορίζονται ο προϋπολογισμός και οι προωθητικές ενέργειες που θα εφαρμοστούν. Υπάρχουν και πελάτες οι οποίοι δεν αποφέρουν υψηλό τζίρο, χαίρουν όμως ειδικής μεταχείρισης διότι μπορεί να βρίσκονται σε μια γεωγραφική περιοχή με μεγάλη σημασία και προοπτική για την επιχείρηση, με την έννοια ότι η εταιρία δεν έχει κάποιον μεγάλο πελάτη εκεί και επιθυμεί να αποκτήσει.

Τα κυριότερα οφέλη που προσδοκά η εταιρία από τις σχέσεις της με key accounts πελάτες είναι ο μεγαλύτερος τζίρος, η πιστότητα και η προτίμηση συγκεκριμένων (βασικών) υλικών από αυτά που παράγει η NEOTEX, ιδιαίτερα των διαφοροποιημένων. Ένα παράδειγμα σημείου κοινής ενέργειας και συνεργασίας με τους πελάτες αποτελούν τα market tests. Πριν ένα προϊόν βγει στον κατάλογο και κατά επέκταση στην αγορά, οι θετικά διακείμενοι στις δοκιμές πελάτες ενημερώνονται και το δοκιμάζουν πρώτοι. Επίσης τα προϊόντα νέας τεχνολογίας προσφέρονται στους πελάτες σε έκπτωση-ειδικές τιμές. Η NEOTEX λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των πελατών ύστερα από τη δοκιμή και κάποιες φορές εμπνέεται από εκείνους μέσω της ανατροφοδότησης πληροφοριών (feedback) για την παραγωγή νέων προϊόντων. Η ιδιαίτερη μεταχείριση των πελατών στρατηγικής σημασίας υλοποιείται κυρίως μέσα από τα προνόμια που τους προσφέρει η NEOTEX, που εμπίπτουν στις ακόλουθες κατηγορίες:

Εμπορικά προνόμια

- Υψηλή συχνότητα επισκέψεων από τον υπεύθυνο πωλητή: 2 φορές το μήνα στους πελάτες εντός έδρας – 1 φορά το μήνα στους πελάτες εκτός έδρας.
- Επίσκεψη από το Διευθυντή πωλήσεων: 3 φορές το χρόνο στους εντός έδρας – 1 φορά το χρόνο στους εκτός έδρας.
- Επαφή με την Ανώτατη Διοίκηση 1 φορά το χρόνο.
- Προνομακία τιμολογιακή πολιτική (ανώτατη κλίμακα εκπτώσεων/ετήσιο bonus).
- Τοπική αποκλειστικότητα (σε είδος ή σε σύνολο γκάμας προϊόντων – για ορισμένη ή αόριστη διάρκεια).
- Παραπομπή τελικών πελατών στα καταστήματα αυτά.
- Εκτέλεση παραγγελίας ειδικής απόχρωσης ακόμα και κάτω από τα όρια.
- Αγορά περιφερειακών υλικών με συμψηφισμό συναλλαγών.

Οικονομικά προνόμια

- Χαλαρότερη πιστωτική πολιτική.

Τεχνικά προνόμια

- Άμεση τεχνική υποστήριξη, αν χρειαστεί ακόμα και με επίσκεψη του Μηχανικού Πωλήσεων ή του Τεχνικού Διευθυντή.
- Διοργάνωση εμπορο-τεχνικών σεμιναρίων 1-2 φορές το χρόνο.

Προνόμια διακίνησης

- Μη χρέωση εξόδων διαχείρισης για παραγγελίες χαμηλής αξίας.
- Πληρωμή μεταφορικών από τη ΝΕΟΤΕΧ για παραγγελίες μεγάλης αξίας.

Προνόμια προβολής - μάρκετινγκ

- Πρόσκληση σε ειδικές εκδηλώσεις με κάλυψη διαμονής και μετάβασης.
- Επιχειρηματικά δώρα.
- Κάλυψη έως 2 γευμάτων το χρόνο.
- Καταχώριση σε maillist για αποστολή newsletter.
- Προωθητικές ενέργειες (ταμπέλες, αφίσες, flyer).
- Δείγματα (μακέτες, εφαρμοσμένα δείγματα).

Δεδομένου ότι ο εξαγωγικός προσανατολισμός συνιστά βασική στρατηγική επιλογή της ΝΕΟΤΕΧ, όλοι οι πελάτες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των εξαγωγών θεωρούνται εξαρχής στρατηγικής σημασίας με μεγάλες προοπτικές. Αν και προκύπτουν διαφοροποιήσεις αναλόγως της δυναμικής κάθε συνεργάτη σε κάθε χώρα, η θεώρηση αυτή καθορίζει αντίστοιχα τη διοίκηση σχέσεων μαζί τους μέσα από ένα προεπιλεγμένο υψηλό επίπεδο παροχών. Ειδικότερα, στο πλαίσιο αυτό, στα ταξίδια στο εξωτερικό που πραγματοποιούν τα στελέχη της ΝΕΟΤΕΧ για συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις, διοργάνωση τοπικών σεμιναρίων και επισκέψεις στα γραφεία των συνεργατών ή σε εργοστάσια, επιλέγονται ως επιχειρηματικά δώρα προϊόντα του τόπου μας.

Στο ίδιο πνεύμα ενίσχυσης του brand της χώρας μας, η φιλοξενία των ξένων συνεργατών που επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις της ΝΕΟΤΕΧ είτε στην Αθήνα είτε στη Θεσσαλονίκη για επαγγελματικούς λόγους, συνδυάζεται με περιήγηση σε αξιοθέατα της πόλης (π.χ. ξενάγηση στο Νέο Μουσείο Ακρόπολης), γνωριμία με την ελληνική γαστρονομία και επίσκεψη σε γειτονικές τουριστικές περιοχές (π.χ. Χαλκιδική ή νησιά κοντά στην Αττική). Όπως συμβαίνει συχνά με την παραγωγή customized προϊόντων, αναλόγως των ζητούμενων προδιαγραφών/κλιματολογικών συνθηκών στη χώρα προορισμού, έτσι και το εν λόγω πακέτο υπηρεσιών πρέπει να προσαρμόζεται στις καταναλωτικές προτιμήσεις, το θρήσκευμα, την εθνικότητα και το γνωστικό ενδιαφέρον του επισκέπτη.

4.5 Μέτρηση και αποτελέσματα της διοίκησης σχέσεων

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί το επίπεδο ή –ακόμη καλύτερα– η ένταση μιας σχέσης και τα αποτελέσματά της. Κεντρική έννοια στην αξιολόγηση και αποτίμηση μιας σχέσης αποτελεί η αξία της, αξία που μετράται ως το αποτέλεσμα που προκύπτει από τα οφέλη που αποφέρει και τις θυσίες/κόστη που απαιτεί σε βάθος χρόνου²⁴. Ειδικότερα στις βιομηχανικές αγορές έχουν καταγραφεί διαφόρων ειδών οφέλη και κόστη που αφορούν τη δημιουργία και διατήρηση δι-επιχειρησιακών σχέσεων