



Relațiile cu clientul

Introducere

Relațiile cu clienții descriu diferitele tipuri de relații pe care o companie le poate avea cu diferite segmente de clienți. Pentru ca o companie să supraviețuiască, susținerea și promovarea relațiilor pe termen lung cu clienții a devenit o componentă de bază a modelelor de business. Pentru a obține o relație bună cu clienții, trebuie să fie înțelese așteptările clienților pentru a putea îndeplini și depăși aceste așteptări și pentru a construi încredere.

Scop

Scopul acestui modul este înțelegerea valorii relațiilor cu clienții și explorarea modului în care strategiile de relații cu clienții pot fi structurate și integrate în modelul de business a companiei.

Rezultatele învățării

La sfârșitul învățării veți fi capabili să:

- definiți ce este o relație cu clienții;
- explicați importanța relațiilor cu clienții într-un model de business;
- ilustrați diferite modele de relații cu clienții;
- descrieți și evaluați modul în care diferite relații cu clienții au impact asupra altor componente ale modelului de business al unei companii și invers.

Cuvinte cheie

- Relații cu clienții
- Relații tranzacționale
- Autoservire
- Autoservire automatizată
- Asistență personală
- Asistență personală dedicată
- Comunități
- Co-creație
- Programe de loialitate
- Costuri de comutare





Aspecte teoretice

Relațiile cu clientul sunt situate în partea din dreapta sus a modelului de business.

Diagrama Modelului de Business		Creat pentru:	Creat de:	Data:	Versiune:
Parteneri cheie Cine sunt partenerii cheie? Cine sunt furnizorii? Ce Resurse cheie sunt necesare de la parteneri? Ce Activități cheie asigură partenerii? MOTIVAȚIE PENTRU PARTENERIAȚI Optimizare și economie Reducerea riscului și a incertitudinii Achiziția de resurse și activități	Activități cheie Ce Activități cheie necesită Proponerea de valoare? Dar Canalele de distribuție? Relațiile cu clienții? Fluxul de venituri? CATEGORII Producție Realizare de probleme Platforma/Rețea Resurse cheie Ce Resurse cheie sunt necesare pentru o Propunere de valoare? Dar Canalele de distribuție? Relații cu clienții? Fluxul de venituri? TIPIURI DE RESURSE Fizice Intelectuale (patente, copyright, date) Umane Financiare	Propunere de valoare Ce valoare oferim pentru client? Ce problemele rezolvăm pentru clienții noștri? Ce pachete de produse și servicii oferim fiecărui segment de clienți? Ce metod satisfacem clienții? CARACTERISTICI Nouitate Performanță Personalizare "Trembă bine făcută" Protecție Modul/Scutit Preț Reducerea costului Reducerea riscului Accesibilitate Commoditate/Utilizare	Relațiile cu clientul Ce tip de relație se așteaptă să stabilească și să mențină fiecare Segment de clienți? Ce relații am stabili? Cum sunt relațiile cu clienții integrate cu restul modelului nostru de business? Cât de costisitoare sunt relațiile cu clienții? EXEMPLE Asistență personală Asistență personală dedicată Autoservire Serviciu automat Comunități Co-creație Canale Prin ce Canale se ajunge la Segmentul de clienți? Cum ajungem la clienți acasă? Cum sunt integrate canalele noastre? Care funcționează cel mai bine? Care sunt cele mai rentabile? Cum integram canalele cu restul clienților? FAZELE CANALIZOR 1. Conștientizarea - Cum promovăm produsele și serviciile companiei noastre? 2. Evoluarea - Cum îi ajutăm pe clienți să evalueze propunerea de valoare prezentată de organizația noastră? 3. Achiziția - Cum permitem clienților să cumpere produse și servicii specifice? 4. Livrarea - Cum livrăm Propunerea de valoare clienților? 5. Post-vânzare - Cum oferim asistență pentru clienți?	Segmentul clienți Pentru cine creăm valoare? Cine sunt cei mai împărtașari clienți ai noștri? Plata generală Plata de mij Segment Diversificat Platforma adaptivă	
Structura de costuri Care sunt cele mai importante costuri inerente modelului de business? Care sunt cele mai scumpe Resurse cheie? Care sunt cele mai scumpe Activități cheie? ACTIVITĂȚEA COMPANIEI ESTE DIRECȚIONATĂ SPRE Costuri fixe mai slab structură de cost, propunere de preț ridicat, automatizare maximă, externalizare extinsă Valoare (acizi pe crearea de valoare, propunere de valoare premium) EXEMPLE CARACTERISTICI Costuri fixe (salarii, chiri, utilități) Costuri variabile Economie la nivelul companiei Economie în funcție de scop	Fluxuri de venituri Pentru ce sunt dispuși să plătească clienții noștri? Pentru ce plătesc în prezent? Cum ar prefera să plătească? Cât contribuie fiecare flux de venituri la veniturile totale? TIPIURI Vânzări active Tarif de utilizare Abonament Licență Taxe de brokeraj Publicitate Împrumut / închiriere / leasing PREȚ FIX Preț de listă Dependent de produs Dependent de clienți Dependent de volum PREȚ FLEXIBIL Negociere Sistemarea randamentului Preț în timp real				

Scop

Relațiile cu clienții pot varia semnificativ, de la relații tranzacționale unice cu clienții, până la relații mai profunde pe termen lung bazate pe încredere, loialitatea clienților și valoarea mărcii.

O companie care nu dezvoltă relațiile cu clienții (nu ia în considerare o relație cu clientul) poate funcționa într-un set limitat de circumstanțe, de exemplu, în cazul unui magazin complet automatizat cu program 24/7.

La celălalt capăt al spectrului, multe companii se străduiesc să stabilească relații pe termen lung cu clienții lor - nu numai prin produsele sau serviciile lor, ci și prin intermediul unei identificări cu politicile lor de mediu, filozofie de viață sau statutul social. Multe mărci încearcă nu numai să vândă produse sau servicii, ci să insuflă emoții pozitive clienților lor.





Pentru o companie este important să definească ce tip de relație ar dori să stabilească și să mențină cu fiecare segment de clienți. Aceste relații pot varia, de la relații automate la relații personale.

Obiective, precum cele enumerate mai jos ar trebui luate în considerare la elaborarea strategiilor de relații cu clienții:

- Câștigarea de noi clienți;
- Păstrarea clienților existenți;
- Creșterea achizițiilor pe care le face clientul/creșterea profitului.

Pe lângă obiectivele anterioare, în faza de pornire a afacerilor, este obișnuit ca unele companii să se concentreze pe o strategie agresivă de atragere a clienților. Acest lucru se face cu intenția de a stabili cote de piață crescute. Pentru a atrage clienți, organizațiile pot oferi gratuit reduceri, echipamente sau chiar servicii.

Odată ce o companie este bine poziționată pe piața sa respectivă, aceasta poate decide să-și schimbe prioritățile pentru a se concentra pe fidelizarea și profitabilitatea clienților.

Tipuri

Companiile pot avea diferite tipuri de relații pentru diferite segmente de clienți, iar unele relații pot coexista în același segment de clienți. Relațiile pot fi pe termen lung, pe termen scurt sau pot implica interacțiuni unice. Tipuri de relații cu clienții sunt:

- Relații tranzacționale
- Autoservire
- Autoservire automatizată
- Asistență personală
- Asistență personală dedicată
- Comunități
- Co-creație
- Programe de loialitate





Relații tranzacționale

După cum indică și numele, o relație tranzacțională se bazează exclusiv pe tranzacția în sine. Acest lucru este mai greu văzut ca o relație. Ar putea fi implicat un proces automatizat, caz în care, este probabil ca o companie să nu pună accent pe relațiile personale cu clienții.

Utilizarea unui bancomat de credit/debit în magazine este un astfel de exemplu. Persoana care folosește cardul s-ar putea să nu observe nici măcar care este compania care deține bancomatul sau poate că nici măcar nu știe că un procent din plata efectuată se îndreaptă către acea companie.

Autoservire

Există o relație personală foarte limitată cu clientul atunci când este implicată „autoservirea”. În acest caz, compania oferă toate mijloacele astfel încât clientul să poată utiliza singur serviciul.

Cu acest tip de relație, clientul poate adapta serviciul la nevoile sale, cum ar fi, de exemplu, când se află într-un restaurant cu autoservire sau când folosește o pompă de benzină cu autoservire.

Autoservire automatizată

Autoservirea automatizată este o versiune evoluată a autoservirii, în care automatizarea este utilizată pentru a asista clientul. Aceste servicii pot recunoaște tipuri de clienți sau chiar un anumit client, asigurându-le o ofertă adaptată, luând în considerare caracteristicile și comenzile lor anterioare, tranzacțiile sau serviciile lor. În cel mai bun caz, aceste servicii pot chiar imita o relație personală, oferind sugestii. De exemplu, unele servicii pot oferi sugestii de cărți, filme și seriale TV.

Exemple suplimentare de autoservire automată:

- Chioșcuri de autoservire aeroportuare care permit clienților să se înregistreze.
- Bancomate care permit clienților să retragă numerar.
- Chioșcuri de check-in și check-out la hoteluri.
- Tehnologie de auto-comandă în restaurante.

Asistență personală

Relațiile cu clienții bazate pe asistența personală implică, în mare parte, interacțiuni umane între client și companie. În general, personalul companiei comunică cu un client care cere ajutor în timpul sau după procesul de vânzare. Interacțiunea se poate întâmpla la punctul de vânzare, prin telefon, e-mail sau prin orice altă formă digitală, cum ar fi printr-un apel video sau un chat live.





Asistență personală dedicată

Asistența personală dedicată este o abordare mai practică și mai personalizată a asistenței personale, cu un angajat dedicat alocat unui anumit client. Acest tip de serviciu vizează relații de lungă durată, care sunt cel mai profund tip de relație care poate fi creat între o companie și clienții săi. Asistența personală dedicată este utilizată în general în serviciile bancare private sau în întreprinderile mici pentru servicii, precum asistență fiscală. Este un serviciu greu de replicat pentru un număr mare de clienți.

Comunități

Crearea mijloacelor pentru a favoriza apatiția comunităților de clienți sau potențiali clienți, poate aduce multiple avantaje companiilor. De exemplu, comunitățile ar putea funcționa ca o platformă independentă de depanare a echipamentelor electronice și pot fi, de asemenea, considerate o sursă utilă de informații calitative și cantitative despre clienți și viitori clienți. Aceste comunități pot fi alimentate doar de evenimente online, deși pot exista și evenimente offline, cum ar fi workshop-uri sau conferințe. În acest tip de relație, companiile se pot baza pe expertiza clienților și, de asemenea, permite mărcii să crească implicarea clienților și colaborarea dintre clienți, creând un sentiment de comunitate și apartenență.

Co-creația

Relațiile de co-creație sunt foarte diferite de relația tradițională client-furnizor. Scopul acestor relații este de a crea valoare prin colaborare cu clienții folosind interacțiuni bidirecționale. De exemplu, mulți vânzători online permit clienților lor să scrie recenzii. Un alt exemplu sunt site-urile care permit utilizatorilor să posteze conținut nou, cum ar fi YouTube. Unele companii solicită, de asemenea, ajutor în proiectarea de noi produse. Această opțiune nu numai că împuternicește clienții, permițându-le să aibă un cuvânt de spus și să-și facă publice gândurile, dar promovează, de asemenea, o creștere a încrederii în furnizorul de servicii, deoarece există recenzori externi independenți, consultanți sau producători.

Programe de loialitate

Programele de loialitate vizează păstrarea clienților. Aceste programe se bazează, în general, pe premisa că este mult mai ieftin să reții un client decât să atragi unul nou. Planurile de loialitate pe care companiile le dezvoltă pot oferi reduceri sau produse gratuite clienților care efectuează achiziții repetate sau achiziții mari, cum ar fi, de exemplu, mese gratuite în unele restaurante sau bonuri de reducere în alte companii. Programul de loialitate poate adopta o anumită formă de recunoaștere a statutului, cum ar fi, de exemplu, clienții Gold sau Platinum (de exemplu, pentru programe de zboruri frecvente), sau orice alt tip de clasare în rândul clienților pentru a promova utilizarea repetată a mărcii respective.





Variabile: costuri de comutare

Acestea sunt costurile pe care un client trebuie să le plătească pentru a schimba compania, cum ar fi, de exemplu, schimbarea serviciului de comunicații, a băncii sau a providerului Internet. Aceste costuri pot fi monetare sau pot fi de timp, efort sau pierderea de informații sau materiale care nu pot fi „schimbate” (transferate) de la un serviciu la altul.

Un cost mai mare ar putea însemna că există o probabilitate mai mică de modificare. Dacă o companie de tehnologie oferă un serviciu care, prin natura sa, nu este ușor de schimbat, atunci ar putea fi un stimulent pentru menținerea aceluși furnizor de servicii. Cu toate acestea, costurile de schimbare pot fi unul dintre criteriile de alegere ale unui serviciu, deci poate influența atracția clienților unei companii. Trebuie remarcat faptul că impunerea de bariere artificiale și nerezonabile va avea un impact asupra imaginii pe care oamenii o au despre companie și asupra posibilității de a păstra clienții.

De exemplu, companiile care forțază clienții într-un proces mult mai complicat decât atunci când au început să utilizeze serviciul, cum ar fi cererea clienților care doresc să treacă la un alt serviciu să meargă undeva fizic sau să efectueze apeluri telefonice sau să semneze mai multe hârtii, toate acestea pot avea un impact negativ asupra imaginii acelei companii.





Exemple și bune practici

Trăind la înălțimea așteptărilor

Este important să înțelegeți așteptările potențialilor dvs. clienți cu privire la tipurile de relații, deoarece acest lucru va avea impact asupra modului și a ceea ce comunicați cu ei și a modului în care îndepliniți ceea ce promiteți.

Chiar dacă ceva nu merge bine, cum ar fi vânzarea unui produs defect sau imposibilitatea de a furniza serviciul așteptat, aveți ocazia să vă reafirmați relațiile cu clienții rezolvând problema în cel mai bun mod posibil.

Ignorarea unei probleme și neascultarea clienților dvs. ar putea duce la crearea unei imagini negative a companiei.

A nu atinge așteptările clienților este unul dintre cele mai grave lucruri care se pot întâmpla unei companii. Prin urmare, este important ca organizațiile să depună eforturi pentru a furniza tipul de relație pe care clienții îl așteaptă, în parametrii afacerii lor.

Separarea afacerii

„Separarea”, în termeni simpli, se referă la practica separării diferitelor linii de activitate.

Unele bănci private decid să-și separe afacerea, înțelegând că deservește diferite segmente de clienți, de exemplu, unii clienți pot căuta gestionarea averii, alții pot folosi diverse produse financiare, în timp ce alții pot utiliza platforme de tranzacții.

Printre alte obiective, utilizarea tehnicii de „separare”, poate fi o încercare de a înțelege mai bine ce tip de relație are mai mult sens în fiecare dintre segmentele diferite, evitând astfel obiective conflictuale și posibile compromisuri.

De exemplu, relațiile stabilite cu clienți foarte bogați sunt, în general, relații pe termen lung bazate pe asistență personală dedicată, în timp ce relația cu alte bănci care utilizează platforma poate fi realizată cu asistență personală, cu depanare eficientă și abilități tehnice ridicate. În ceea ce privește vânzarea produselor financiare, această relație nu este la fel de stabilă ca cele menționate anterior, iar relația poate varia de la una tranzacțională la asistență personală, dar cu caracteristici diferite.

Model de business pe termen lung - Lego

Lego, o companie de jucării, a decis să încorporeze strategia pe termen lung în afacerea lor, adică nu numai că vând cele mai căutate jucării, dar permite și clienților să creeze și să vândă propriile lor creații Lego. Strategia pe termen lung își propune să „vândă puțini din mulți”, în loc de „mulți din puțini”. Vânzarea unei varietăți de produse Lego diferite, chiar dacă într-un număr mic, cu un model de afaceri bun pentru a reduce costul vânzării multor produse diferite. Această strategie a permis Lego să dezvolte un nou flux de venituri.

Impactul relațiilor cu clienții se traduce prin dezvoltarea unei relații de co-creație, care acționează și pentru a susține comunitatea Lego - creând o legătură și mai puternică cu clienții.





Xerox

Când Xerox a creat mașina de copiat în urmă cu mulți ani, a întâmpinat un obstacol - mașina a fost percepută ca fiind prea scumpă, împiedicând cantitatea de achiziții și, desigur, fluxurile de venituri. Prin modificarea strategiei lor, Xerox a trecut de la perspectiva vânzării de mașini la închirierea lor către clienți cu o taxă pe lună, cu "x" copii pe lună incluse în costul leasingului și un preț de "y" pe copie pentru orice lucru peste limita de copiere.

Prin urmare, Xerox a evoluat, de la a fi doar vânzător de mașini, la partener care a adoptat costul lunar (modelul de leasing/abonament) pentru utilizarea efectivă a mașinii. Această manevră strategică a schimbat relația cu clienții, dintr-o relație tipică unei achiziții unice, într-o relație pe termen lung.

Hewlett-Packard (HP)

Mai recent, HP a urmat exemplul companiei Xerox.

Acest exemplu nu insistă pe folosirea strategiei momeală și cârlig, în care HP vinde imprimante mai ieftine cu obiectivul de a vinde mai multe cartușe de cerneală scumpe (o căutare online va dezvălui mai multe informații despre modelul de afaceri momeală și cârlig).

Acest exemplu evidențiază actualizarea relației cu clienții prin serviciul „HP Instant Ink”, unde clientul, în loc să cumpere cartușe într-un magazin (fizic sau virtual) atunci când este necesar, trebuie pur și simplu să se înregistreze pentru aceste servicii. Odată ce procesul este finalizat, cartușele noi vor fi expediate la domiciliul clientului, ori de câte ori este nevoie, adică atunci când nivelurile de cerneală scad, ceea ce scade riscul de a rămâne fără cerneală. Acest serviciu funcționează cu un abonament, unde clientul plătește pentru numărul de copii pe care se așteaptă să le tipărească. Există costuri suplimentare dacă clienții depășesc limita convenită de copii tipărite.

Serviciul automatizat oferit de HP imită o experiență de asistență personală. Clientul trebuie doar să aleagă cel mai potrivit pachet. Cartușele vor fi livrate exact atunci când este necesar, fără ca nimeni să fie nevoit să se deplaseze la un magazin pentru a cumpăra un cartuș, sau pentru o comandă sau fără problema găsirii unui cartuș compatibil. O sugestie automată pentru consumator de a trece la un pachet mai potrivit va fi făcută atunci când numărul de copii tipărite se modifică.

Acest serviciu este, de asemenea, completat cu o relație de asistență personală disponibilă prin telefon sau e-mail.

Fiind un produs și un serviciu cu toate beneficiile menționate, costurile de comutare sunt, de asemenea, crescute, nu pentru că este dificil să anulați serviciul, ci pentru că nu este ușor să identificați un alt serviciu cu aceleași beneficii. Pierderea acestor beneficii este costul real al schimbării.





Referințe bibliografice și Web

- <https://www.youtube.com/watch?v=hoO5ZdKl2qE>
- https://www.youtube.com/watch?v=Hp0Q8Z5Isz4&feature=emb_rel_pause
- <https://www.cleverism.com/customer-relationship-block-in-business-model-canvas/>
- <https://asksuite.com/blog/top-10-self-service-technologies/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.

