# Kupce segmentirajte po **načinu** nakupovanja, ne po **obsegu** nakupov

Henrik Frohm

MERCURI international

*"Vemo, katere stranke so za nas najpomembnejše. A pri njih nismo tako uspešni, kot bi morali biti."*

Pred nekaj meseci smo pisali o segmentaciji kupcev kot ključu do dobičkonosne rasti. Sporočilo je bilo preprosto: vsi kupci so pomembni, niso pa vsi enako pomembni.

Z analizo ABC in matriko portfelja kupcev ocenite njihov potencial, izračunajte delež pri kupcu (Share of Wallet) in čas namenite največjim priložnostim.

Odziv nas je presenetil. Oglasilo se je veliko bralcev in večina se jih je strinjala. A v različnih odzivih se je vedno znova ponavljala ista misel:

*"Vemo, katere stranke so za nas najpomembnejše. A pri njih nismo tako uspešni, kot bi morali biti."*

Ta misel pove bistvo. Potencial kupca pokaže, kje so poslovne priložnosti, ne pa, kako jih izkoristiti. Zato moramo razumeti, kako kupec v resnici kupuje. Pri Mercuriju temu pravimo logika kupčevega nakupovanja.

**Kupci kupujejo drugače. Se je spremenil tudi vaš prodajni model?**

Večina prodajnih organizacij, ki jih poznamo, temelji na receptu, ki je deloval desetletja: zaposlite ljudi z zmagovalno miselnostjo, uvedite standardiziran prodajni proces, usposobite jih za poudarjanje edinstvenih prednosti ponudbe (USP) in zaključevanje poslov, nato vsak mesec merite in nagrajujte rezultate. Kupce razdelite na velike, srednje in majhne, največ pozornosti pa namenite največjim. Ta pristop smo opisali v prejšnjem članku.

Težava je, da kupci ne kupujejo več po tem receptu. Po podatkih Forresterja 74% B2B-kupcev opravi več kot polovico raziskovanja na spletu, še preden govorijo s prodajalcem. Več kot 90% predstavnikov najvišjega vodstva pravi, da se nikoli ne odzovejo na nenapovedane prodajne klice (Harvard Business Review). Gartner ugotavlja, da kupci za sestanke s potencialnimi dobavitelji namenijo le 17% časa v nakupnem procesu, ta čas pa si razdelijo vsi dobavitelji, ki jih obravnavajo.

**Po navedbah Harvard Business Review se 84% vseh B2B-nakupov začne s priporočilom nekoga iz kupčeve lastne mreže stikov.**

Copyright © Mercuri International

To ne pomeni, da je prodajalec odveč. Pomeni pa, da je njegova vloga danes močno odvisna od vrste nakupa.

**Vse se začne pri kompleksnosti nakupa**

V raziskavi kompleksnost nakupa opredeljujemo po tem, kako kupec zaznava tveganje in vrednost nakupa. Ne po našem, ampak po njegovem pogledu. V praksi gre za tri vprašanja, ki si jih kupec postavlja zavestno ali nezavedno:

- Kolikšno tveganje prevzemamo? Koliko časa, denarja in virov lahko izgubimo, če obljubljeno ne bo izpolnjeno?
- Koliko se bomo morali spremeniti? Kako bo rešitev vplivala na naše poslovanje, procese in ljudi?
- Koliko svetovanja potrebujemo? Ali potrebujemo strokovno pomoč že za razumevanje, kako bomo z rešitvijo dosegli pričakovane koristi?

Naročilo pisarniškega materiala bi pri vseh treh merilih doseglo skoraj nič točk. Menjava poslovnega sistema ali oddaja dela proizvodnje zunanjemu izvajalcu pa visoke ocene. Večina nakupov je nekje vmes – in prav tam postane zanimivo. Zato kompleksnosti nakupa ne smemo spregledati.



**77% B2B-kupcev je svoj zadnji nakup opisalo kot zelo kompleksen ali zahteven** (Gartner)**.**

Copyright © Mercuri International

**Štiri logike kupčevega nakupovanja**

Glede na kompleksnost nakupa v B2B razlikujemo štiri temeljne nakupne logike:

- **Transakcijska**. Rutinski nakupi z majhnim tveganjem, ki jih kupec opravi sam. Standardizirana ponudba, hitre odločitve, navadno ena oseba. Odločajo cena, zmogljivost, preprostost in hitrost.

- **Tradicionalna**. Prav tako rutinski nakupi z majhnim tveganjem, vendar si kupec želi nekaj nasvetov. Ponudba je vnaprej oblikovana, odločitev sprejmejo v nekaj dneh, sodelujejo ena do tri osebe. Pomembni ostajajo cena, zmogljivost, preprostost in hitrost.

- **Kompleksna**. Nakupi z večjim tveganjem, pri katerih kupec potrebuje precej strokovnega svetovanja. Rešitve so prilagojene, odločanje traja od nekaj dni do več mesecev in vključuje več deležnikov. Ključni so zaupanje, strokovnost, obvladovanje tveganj in poslovni učinek.

- **Porazdeljena** (strateška). Strateško pomembni nakupi, ki zahtevajo več strokovnjakov in pogosto vključujejo preobrazbo poslovanja. Rešitve so po meri, odločanje traja dolgo in vključuje številne deležnike.

Največ štejejo vizija, vrednote, ugled blagovne znamke in sposobnost izvedbe. Vsaka nakupna logika zahteva svojo prodajno logiko – drugačno organiziranje, vodenje, merjenje in razvoj prodajalcev.

**Kaj kaže naša raziskava**

To ni le privlačen model. Raziskava Sales Efficiency Study je pokazala, kaj vpliva na prodajni uspeh na različnih ravneh kompleksnosti. Odgovor se z naraščanjem kompleksnosti spreminja.

Pri najmanj kompleksnih nakupih je ključna avtomatizirana samopostrežna prodaja. Pri tradicionalnih odločata zagnanost in obseg aktivnosti: veliko preprostih poslov in čim manj časa za vsakega. Pri kompleksnih prevlada usmerjenost v vrednost za kupca – prepoznavanje koristi, za katere je pripravljen plačati. Pri porazdeljeni prodaji pa so ključni jasno razdeljene vloge in odgovornosti ter dolgoročno grajenje zaupanja na vseh ravneh.

Za marsikaterega vodjo prodaje je spoznanje neprijetno: kar vas naredi odlične pri eni nakupni logiki, vas lahko pri drugi naredi povprečne. Ekipa, nagrajena za aktivnosti in prodane enote, bo težko uspešna pri kupcu, ki potrebuje šest mesecev skupnega reševanja problemov. Svetovalno usmerjen skrbnik ključnih kupcev pa je drag način prodaje izdelka, ki bi ga kupec najraje naročil prek spleta.

Copyright © Mercuri International

Podobno sta zapisala Neil Rackham, avtor pristopa SPIN Selling, in John DeVincentis v knjigi Rethinking the Sales Force. Opisala sta tri načine prodaje – transakcijskega, svetovalnega in strateškega – ter opozorila, da je svetovalni ali strateški pristop pri transakcijski prodaji draga napaka. Poimenovanja so različna, načelo pa isto: način, kako kupec kupuje, mora določati, kako prodajamo.

**Skriti stroški polkompleksnih poslov**

Ko se prodajna logika ne ujema z logiko kupčevega nakupovanja, nastajajo polkompleksni posli. Pogosto gre za kupce z majhnim potencialom, ki želijo vse prilagojeno svojim potrebam, ali za posle, ki jih obravnavamo deloma na en, deloma na drug način. Tako porabljamo vire kompleksne prodaje za posle, ki teh stroškov nikoli ne bodo povrnili. Na to je Harvard Business Review opozoril že leta 1987: velik obseg prodaje še ne pomeni visokega dobička, saj so nekateri kupci dražji za oskrbovanje (Shapiro, Rangan, Moriarty in Ross: "Manage Customers for Profits (Not Just Sales)").

V nadaljnji raziskavi Sales Efficiency Study III (ProSales Institute, 2013) je bil učinek na dobičkonosnost jasen.

Zmanjšanje deleža polkompleksnih poslov s 40% na 20% je operativno maržo povečalo za najmanj tri odstotne točke. Ne zaradi višjih cen ali zniževanja stroškov, temveč zaradi uskladitve prodaje z načinom kupčevega nakupovanja.

Za večino podjetij, ki jih poznamo, tri odstotne točke marže pomenijo razliko med dobrim in odličnim poslovnim letom.

**Potencial in nakupna logika: združimo oba pogleda**

Tu se oba članka povežeta. Model ABC in matrika portfelja kupcev pokažeta prvo dimenzijo: koliko je kupec vreden danes in koliko bi lahko bil v prihodnje. Logika kupčevega nakupovanja doda drugo: ali išče standardizacijo ali prilagoditev?

Ko združimo obe dimenziji, dobimo drugačno sliko. Namesto piramide velikih, srednjih in majhnih kupcev nastane zemljevid:

Copyright © Mercuri International




*Slika 1. Segmentacija glede na potencial in logiko kupčevega nakupovanja. Vir: Mercuri International.*

Velikost podjetja sama po sebi ni odločilna. Velik kupec lahko kupuje povsem transakcijsko, srednje veliko podjetje pa je lahko vaš najpomembnejši strateški partner.

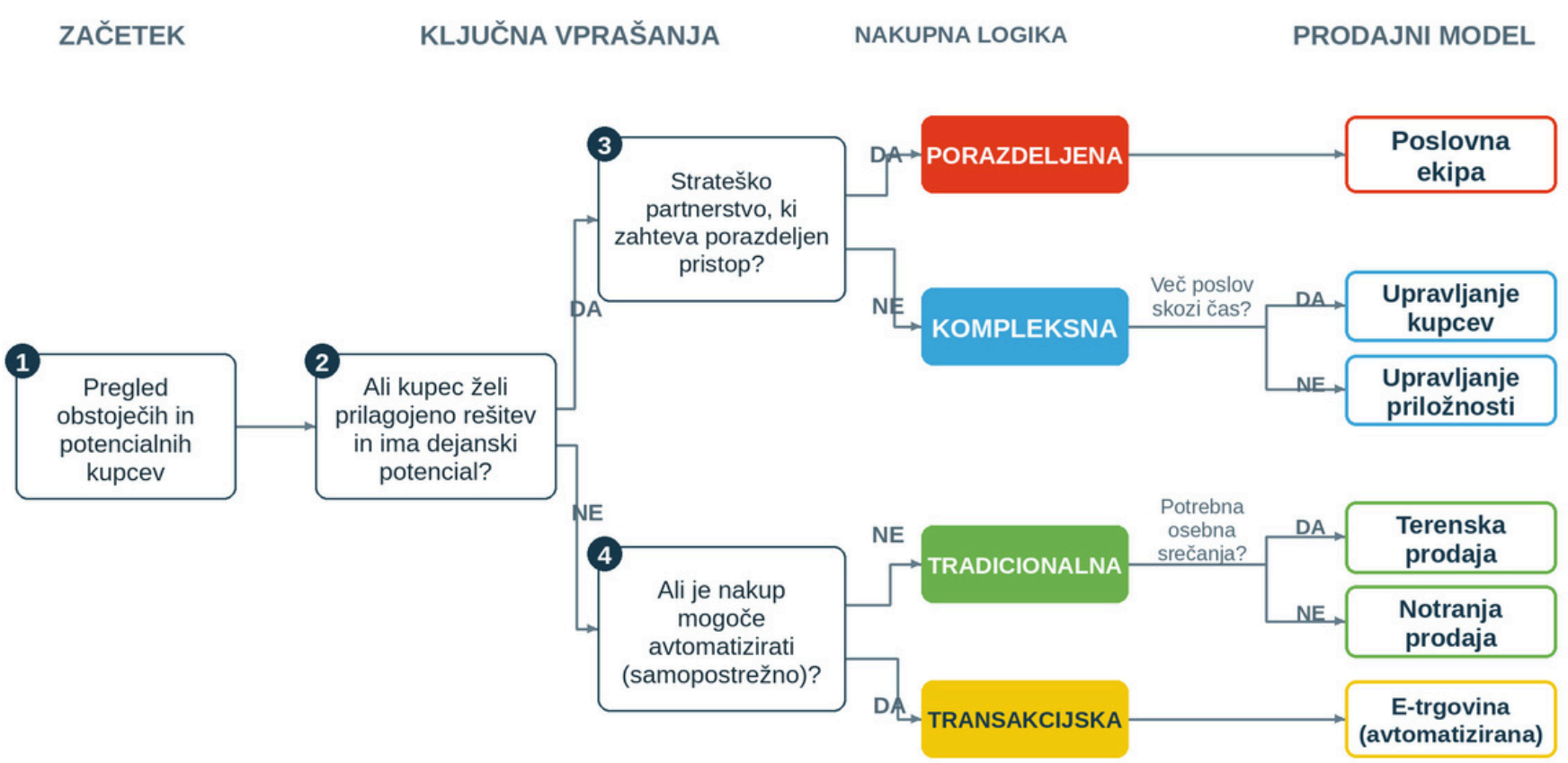
Spomnite se skrbnika kupcev iz prvega članka. Pri srednje velikem kupcu je podjetje pridobivalo le 20% njegovih nakupov (Share of Wallet), čeprav je bil potencial najmanj 40%. Preboj ni prišel z več prodajnimi aktivnostmi – skrbnik je bil že prej dejaven. Dosegel ga je z razumevanjem kupčevih dolgoročnih potreb in jasno predstavitvijo poslovnih koristi. Pri kupcu, ki je kupoval na kompleksen način, je torej opustil tradicionalni prodajni pristop.

**Kje začeti**

Običajno priporočamo naslednje preproste korake:

- Preglejte obstoječe in potencialne kupce na trgu, ki ga lahko nagovarjate.
- Za vsakega kupca se vprašajte: Ali želi prilagojeno rešitev? Ali ima resničen poslovni potencial?
- Če sta oba odgovora pritrdilna, preverite, ali gre za strateško partnerstvo, ki zahteva porazdeljen pristop s poslovno ekipo. Če ne, gre za kompleksnega kupca. Nato presodite, ali boste upravljali več poslov skozi čas (upravljanje kupcev) ali posamezne prodajne priložnosti (upravljanje priložnosti).
- Če je vsaj en odgovor nikalen, preverite, ali lahko nakup avtomatizirate, da ga kupec opravi sam. Če da, je prava pot e-trgovina. Sicer gre za tradicionalno prodajo: presodite, ali so potrebni obiski na terenu ali je primernejša notranja prodaja.

Copyright © Mercuri International




*Slika 2. Postopek segmentacije – usklajevanje logike kupčevega nakupovanja z ustrezno prodajno logiko. Vir: Mercuri International.*

Na podlagi izkušenj s številnimi podjetji svetujemo: začnite z majhnimi koraki. Pomembneje je, da segmentacijo sploh začnete, kot da že prvič oblikujete popoln model. Prva različica bo ponekod napačna – nič hudega. Ključno je, da se na prodajnih sestankih začnete pogovarjati o tem, kako posamezni kupec v resnici kupuje.

**Vprašanje za razmislek**

Segmentacija kupcev ostaja ključ do dobičkonosne rasti. Pravi preskok nastane, ko kupcev ne delimo le po njihovi vrednosti, temveč tudi po tem, kako želijo kupovati. Takrat prodaja, marketing in podpora kupcem začnejo delovati usklajeno.

Zato razmislite: koliko od svojih 20 najpomembnejših kupcev danes nagovarjate in jim prodajate na način, ki ustreza njihovemu dejanskemu načinu nakupovanja?

**Kakšen je vaš odgovor?**



**Henrik Frohm**
Direktor Mercuri International Švedska

Copyright © Mercuri International



# Razvijajte svoje ljudi
# Razvijajte svoj posel

MERCURI international