

Reintrarea în piață - instrumentul *Analiza Pareto*

Primul lucru de făcut

1

Atunci când vânzările scad, când clienții nu mai dau comenzi, când lucrurile “o iau la vale” trebuie să te întorci la activități de bază: să vorbești cu clienții, să accepți din start că va trebui să schimbi ceea ce îți vor spune ei.

Fie că le faci vizite, vorbești la telefon, trimiți un sondaj, un chestionar de satisfacție (în ordinea eficacității) ideea centrală este: *ce să schimbi pentru a fi din nou în piață?*

Stai de vorbă cu toți clienții, în special cu cei care nu au mai cumpărat de ceva vreme de la tine. Nu este ușor, pentru că știi că i-ai cam neglijat, dar altă cale nu există. De fond, întrebările sunt două:

Ce anume vă ofer și NU vă doriți? și Ce anume NU vă ofer și vă doriți?

Cum veți discuta aceste elemente cu clienții rămâne la latitudinea talentului personal dar oamenii vor ști că-i contactați special pentru a le cere feedback și vor fi bucuroși să îl ofere.



Cea mai eficace schimbare

2

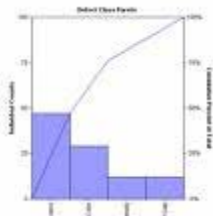
Analiza Pareto este un instrument simplu care te ajută să decizi apoi care sunt cele mai eficace și nu rapide sau comode sau facile schimbări de făcut. (utilizează principiul lui Pareto care spune că 20% din munca ta generează 80% din rezultate, 20% din efortul tău poate îmbunătăți 80% din lucrurile făcute prost). Analiza îți va spune ce schimbări îți vor aduce cele mai mari beneficii: vei ști să te concentrezi asupra a ceea ce produce cele mai mari efecte, vei avea un plan de acțiune. Și încă ceva: 20% dintre clienții aduc 80% din afaceri!

Cum funcționează:

3

1. Scrie pe o foaie de hârtie, centralizat, lista cu toate sugestiile clienților pentru schimbare rezultate din vizitele / telefoanele tale.
2. Oferă fiecărei sugestii o multiplicare x1, x2, x3, funcție de client și ce urmărești. De exemplu, dacă vizezi cota de piață vei acorda multiplicare sugestiilor oferite de clienții cu cifra mică de afaceri; dacă urmărești profitabilitate vei acorda multiplicare sugestiilor oferite de clienții cu cifra mare de afaceri; dacă urmărești stabilitatea portofoliului de clienți vei acorda multiplicare clienților cu peste x ani vechime, etc.
3. Grupează plângerile, sugestiile, ideile în 3 - 7 arii mai mari de acțiune.
4. Concentrează efortul pentru schimbare pe grupa de sugestii cu scorul cel mai ridicat.

Prima schimbare de făcut va fi cea cu scorul cel mai mare; ea îți va aduce cele mai mari beneficii. Cea cu scorul cel mai mic, statistic, este și cea mai comoda, ușor și ieftin de implementat însă îți va aduce beneficii insignifiante, pierdere de timp.

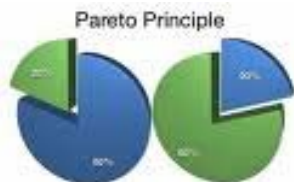


Exemplu

4

Departamentul de service are disfuncționalități. Plângerile s-au înmulțit, unii clienți au anulat din contracte. Managerul merge la ei și culege următoarele informații:

1. *Sunăm de multe ori până reușim să vorbim cu cineva din service.*
2. *Când vin la noi, în sfârșit, reparațiile durează mult, inginerii voștri de service pleacă la 17:00 și revin a doua, chiar a treia zi să continue reparația.*
3. *Există dese lipsuri de piese, nepotriviri de subansamble, coduri, scule.*
4. *Dau impresia că vor să facă cum le este mai ușor și nu cum trebuie făcut.*
5. *Vorbesc la telefon mult și dau impresia că nu prea știu ce au de făcut.*
6. *Vin și repară chestii simple, pe care le-am fi făcut și noi dacă ne spuneau la telefon.*
7. *Nu ne spun o estimare de timp și bani pentru reparații iar la sfârșit factura este chiar mare.*
8. *Dacă apare același defect repetat se cheamă că rezolvă efecte și nu cauze.*



Managerul a grupat problemele respectiv sugestiile în patru capitole mari, cu scor separat:

- *Lipsă de instruire pe parte tehnică:* 51
- *Slabă comunicare de diagnoză inițială:* 21
- *Slabă planificare și organizare a departamentului:* 18
- *Lipsa acțiunilor de mentenanță preventivă:* 14

Chiar dacă inițial intenția era de a îmbunătăți comunicarea și relaționarea cu clienții și refuza să accepte că personalul este slab pregătit, managerul a înțeles că investiția în comunicare este *nesustenabilă* dacă nu există excelența tehnică.

Concluzia *ponderată* rezultată din analiza Pareto a condus la concentrarea eforturilor spre cel mai important element: instruirea practică și nu spre disiparea lor pe mai multe arii.

Concluzii

5

Analiza Pareto este un instrument simplu care:

- ajută la identificarea ariei cheie pentru schimbare (nu ce crezi ci ce se cere)
- ajută la vizualizarea a cât de importantă este aria respectivă, prin “ochii clientului”
- oferă un plan de acțiune clar și prioritarizat.

Nu uita!

6

1. Scrie pe o foaie de hârtie lista cu toate sugestiile clienților pentru schimbare.
2. Oferă fiecărei sugestii o multiplicare x1, x2, x3, funcție de client și ce urmărești.
3. Grupează plângerile, sugestiile, ideile în arii mai mari de acțiune.
4. Concentrează efortul pentru schimbare pe grupa de sugestii cu scorul cel mai ridicat.

Rezultatul este inovația!