

## **Kada 0.03 % počinje biti razlog za uzbunu**

Svaki uspješan poslovni odnos s klijentom nalik je jedan na drugog, a svaki prekinuti poslovni odnos neuspješan je na svoj način. Ovdje parafrazirana poznata rečenica Tolstojevog romana, najbolje ocrtava činjenicu kako uzroci prekida poslovnog odnosa od strane klijenta mogu imati različite karaktere.

U uvjetima turbulentne poslovne okoline u kojoj vladaju tržišni uvjeti, ponekad je prava umjetnost akvizirati nove klijente za korištenje baš našeg proizvoda ili usluge iz široke lepeze tržišne ponude. Za ostvarivanje takvih ciljeva poduzeća uglavnom provode intenzivirane kampanje, koje osim troškova predviđenog za potrebe kampanja ponekad sa sobom povlače i niže cijene proizvoda i usluga od konkurentskih, ili pak povećanje kvalitete samih proizvoda ili usluga.

Kada ste napokon ostvarili prodajne ciljeve, opravdali troškove kampanje te razvoja novih proizvoda i usluga, započinje nova bitka. Bitka usmjerena na zadržavanju postojećih korisnika proizvoda i usluga. Uzroci opasnosti od odlazaka klijenta mogu biti višestruki, kako od nenadanog poteza konkurencije koja munjevitom kampanjom nastoji osvojiti nove tržišne udjele, što može direktno ugroziti vaše tržišne pozicije, tako i od iznenadnog prekida poslovnih odnosa uzrokovanog nezadovoljstvom klijenta. Visoke inicijalne troškove razvoja novih proizvoda, kao i troškove kampanji poduzeća promatraju kao ulaganje s ciljem osvajanja većih tržišnih udjela, pri čemu se u nekim slučajevima uspjeh može mjeriti i dužinom korištenja promoviranog proizvoda od strane klijenta, što u konačnici smanjuje jedinične troškove ulaganja po proizvodu.

Zamislimo hipotetsko poduzeće koje se bavi veleprodajom auto-dijelova i potrošnog materijala za automobile. Osnovna djelatnost poduzeća je prodaja robe drugim pravnim osobama. Poduzeće ima velik broj poslovnih partnera, sa kojima ima kontinuirani poslovni odnos. Unatrag pola godine, razmatrano poduzeće je ostvarilo porast novih kupaca od 10%, te je zabilježilo prekid poslovne suradnje od 0.03% kupaca.

Ovakvi pokazatelji nesumnjivo upućuju na uspješnost poslovanja, i ovih 0.03 % prekida suradnje u velikom broju slučajeva su neinteresantni za bilo kakva daljnja razmatranja, jer ne utječu značajno na poslovni rezultat, što je posebno izraženo kada poduzeće ima velik broj kupaca.

Da li to uvijek mora biti tako ?

Zamislimo situaciju kada bi ovih 0.03% klijenata koji su prekinuli suradnju imali neku zajedničku karakteristiku, primjerice po pitanju navike kupovine jednog određenog proizvoda, ili korištenja određene usluge. U slučajevima kada se među klijentima koji su prekinuli suradnju otkrije zajednička karakteristika, tada vrlo teško tim prekidima možemo pripisati karakter slučajnosti, te ta zajednička karakteristika može biti rani signal koji nas može upozoriti na potencijalnu tržišnu opasnost.

Ako su primjerice većina od 0.03 % klijenata kupovali auto-dijelove određenog proizvođača, ili su primjerice auto-mehaničarski obrti iz okolice nekog grada, tada je jasno da postoje određeni trendovi koji bi se u budućnosti možda mogli razbuktati, i značajno povećati trenutni postotak odustajanja od poslovnog odnosa. U trenutku kada ti negativni trendovi postanu transparentni, ako se na vrijeme ne uoče, tada je već uglavnom jako teško vratiti izgubljene tržišne pozicije, te ponovo uspostaviti poslovne odnose sa klijentima, koji su prekinuli poslovnu suradnju.

Za potrebe rane dijagnostike zajedničkih karakteristika klijenta koji su prekinuli suradnju, analizu trendova prekida, te proračuna vjerojatnosti dužine poslovnog odnosa klijenta, koriste se data mining modeli, koji se još popularno zovu i *survival* analize. Ovi modeli svoje

porijeklo vuku iz medicine, a u medicini se koriste prilikom procjene uspješnosti različitih vrsta terapija prilikom liječenja pacijenata kroz određeni period vremena.

Poslovna praksa je u takvim modelima uočila vrlo snažan alat za dijagnostiku i analizu prekida poslovnih odnosa, gdje se na vrlo efikasan način mogu rano dijagnosticirati trendovi prekida korištenja proizvoda i usluga, te se vrlo efikasno može otkriti poveznica (ako postoji) između svih prekinutih poslovnih odnosa.

U navedenom hipotetskom primjeru, ako se ispostavi da je zajednička karakteristika svih klijenata sa prekinutom poslovnom suradnjom prijašnja kupovina auto dijelova točno određenog proizvođača, tada uzroke prekida možemo tražiti u konkurenciji koja nudi te auto dijelove možda uz niže prodajne cijene, a možda uz neke druge pogodnosti. Ako je pak riječ o karakteristikama korištenja određene usluge, tada uzroci prekida suradnje mogu biti potencirani iz istog razloga kao što je to slučaj sa kupovinom auto dijelova određenog proizvođača, ili pak zbog razloga nezadovoljstva klijenta pruženom uslugom.

Pojedini od spomenutih modela za analizu, dopuštaju i mogućnost ponderiranja karakteristika, tako da se u praksi nemali broj puta može dijagnosticirati čitav niz karakteristika sa vrlo visokim ponderima, koje daju preglednu sliku o segmentu klijenta koji su prekinuli poslovni odnos.

Razlog zašto je bitno pronaći poveznice, krije se u činjenici da na temelju tih poveznica možemo analizirati i projicirati buduće trendove odlaska, odnosno ono što je puno važnije utjecati na sprječavanje ili pak ublažavanje ovakve vrste trendova. Iskustvo pokazuje, da se u slučaju postojanja poveznica može sa većom vjerojatnošću očekivati rast trendova odlazaka, nego što je to slučaj kada te poveznice ne postoje.

Što se ranije uoče ovakve vrste trendova sa poveznicama, to ćemo ranije imati priliku razviti strategiju pomoću koje ćemo zaustaviti taj trend, prije nego što on postane zabrinjavajući te nam značajno negativno utječe na poslovne rezultate.

Izgubljene klijente, koji su prekinuli suradnju iz nekog njima bitnog razloga, teško je vratiti natrag, no nije nemoguće. Isto tako, lakše je pokušati vratiti klijente u ranoj etapi trenda odlazaka, nego kada se taj trend razbukta.

Spomenuti *survival* modeli osim primarne zadaće traženja trendova, poveznica i vjerojatnosti odlazaka, kao i procjene dužine trajanja poslovnog odnosa, samo su dio analitičkog instrumentarija koji za cilj ima ispitati uzroke prekida suradnje.

Daljnje analitičke aktivnosti mogu biti usmjerene na dobivanje odgovora na pitanje što učiniti kako bi se spriječila ovakva vrsta trenda. Odgovore na ovo pitanje mogu nam dati probabilistički modeli koji se formiraju na temelju izvornih podataka, te služe u svrhu simulacije utjecaja poslovnih odluka na smanjenje trendova. U tu svrhu se uglavnom koriste modeli Bayesovih mreža.

Osim što je umjetnost otkriti rane naznake trendova namjere raskida suradnje, još je veća umjetnost otkriti naznake događaja koji bi mogli utjecati na ovakvu vrstu trendova.

Kako bi bili uspješni u otkrivanju ovakvih signala, potrebno je uz analitičke sustave izgraditi i sustave bazirane na ekspertnom znanju stručnjaka iz određenog segmenta poslovanja.

Kao primjer navodim jedan poslovni slučaj, poduzeća koje se je bavilo prodajom specijalizirane vrste robe pravnim osobama, i koje je između ostalog sa svojim komitentima komuniciralo putem pozivnog centra gdje su se uglavnom primale narudžbe za nove pošiljke, koja se je nakon pakiranja dostavljala naručiteljima dostavnim vozilima. Operateri u pozivnom centru su bilježili svaku narudžbu, kao i ostale vrste poziva koji su bili klasificirani u primjedbe, sugestije i slično, te su se kao takvi unašali u informacijski sustav, sa kratkim tekstualnim opisom ako je bila riječ o sugestiji ili primjedbi klijenta.

Unutar određenog perioda vremena zabilježen je značajan, ali još uvijek nedovoljno zabrinjavajući broj odustajanja od poslovne suradnje unutar nekoliko mjeseci, koji bi bio očit

razlog za uzbunu (sindrom 0,03 %). Kako je poduzeće ipak željelo spoznati razloge i zaustaviti ove trendove u budućnosti, provedena je *survival* analiza, koja je dala vrlo interesantne rezultate. Rezultati analize su pokazali da je zajednička karakteristika klijenata koji su prekinuli suradnju, više od tri upućena poziva u pozivni centar, koji su imali karakter primjedbi. Nadalje se je ispostavio da se svi ti klijenti koji su odustali od poslovne suradnje bave vrstom usluga koje bismo najbliže mogli okarakterizirati kao hitne intervencije.

Detaljnou analizom sadržaja primjedbi ispostavilo se da su primjedbe proizašle na temelju kašnjenja u isporuci robe duže od jednog dana.

Ovdje se je na temelju detaljnih analiza iskristaliziralo nekoliko stvari, da pojedini tržišni segmenti različito percipiraju problem kašnjenja u isporuci, te se je pridavala premala ili nikakva pažnja ovoj problematici. U uvjetima poslovanja, gdje se želi optimizirati troškove transporta, ponekad se čeka sa isporukom po cijenu nepoštivanja rokova. Očigledno su određeni tržišni segmenti neosjetljivi na ovakav pristup, no postoji jedan uzak tržišni segment, koji je vrlo osjetljiv na poštivanje rokova isporuke.

Ovaj ilustrativni primjer iz prakse je prikazan s namjerom ilustracije korisnosti sustava baziranih na ekspertnom znanju, koji su sposobni uočiti početak razvoja potencijalno problematične situacije sa perspektive poslovanja. U prikazanom primjeru takav bi se sustav sastojao od niza pravila koja bi se aktivirala kada bi se pojavljivale učestale primjedbe vezane za određenu problematiku. U poslovnom okruženju gdje radite sa vrlo velikim brojem klijenata, pojam učestalosti je relativan pojam, i upravo on utječe na pojavu onih 0.03% odlazaka. Sustavom pravila, ta se relativnost može svesti na adekvatnu mjeru, te se u vrlo ranoj etapi može pretpostaviti potencijalna opasnost od rastućeg trenda prekida suradnje.

Na prvi pogled ovakva situacija je vrlo logična, te ste se vjerojatno zapitali «pa kako to netko nije predvidio?». Ako uzmemo u obzir da se razmatrano poduzeće nije specijaliziralo za ovu vrstu tržišnog segmenata, a igrom slučaja tijekom vremena u populaciji njihovih partnera izdvojio se je ovaj segment, postavlja se pitanje koliko se još različitih segmenta krije u populaciji poslovnih partnera, i što su njihovi glavni motivatori ostanka, odnosno prekida suradnje. Dakle ovakvi problemi razmatrani sa vremenskim odmakom mogu pobuditi u nama generale poslije bitke. Snaga *survival* modela proizlazi iz činjenice što nam oni mogu pružiti informaciju koja može utjecati na sprječavanje ovakvih vrsta bitaka, te se takvim okolnostima uspjeh mjeri brojem izbjegnutih akutnih kriznih situacija što u konačnici za rezultat ima daljnju suradnju sa klijentima i poslovnim partnerima.