Investeşte în oameni!
Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin
Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 1 „Educaţia şi formarea profesională în sprijinul creşterii economice şi dezvoltării societăţii bazate pe cunoaştere”
Domeniul major de intervenţie 1.2 „Calitate în învăţământul superior”
Titlul proiectului „e-Learning eficient, Individualizat și Adaptiv pentru învățământ la distanță (e-LIADA)”
Contract POSDRU/156/1.2/G/133681

MARKETINGUL SERVICIILOR

Prof. dr. Marcel POP

(90 minute teorie, 30 minute practică)

I. Cuprinsul secvenţei

1. Misiunea

Citire

Conform modelului planificării strategice, alegerea şi detalierea strategiilor de marketing trebuie precedată de formularea misiunii şi stabilirea obiectivelor firmei.

În ţările dezvoltate din punct de vedere economic s-au întreprins numeroase cercetări asupra misiunii unor firme prestatoare de servicii. S-a constatat, că majoritatea acestora neglijează sarcina de a dezvolta şi comunica o misiune clară. La numeroase firme, misiunea este formulată în linii generale, formulările sunt vagi, inadecvate, puţin distinctive, n-au suficientă forţă mobilizatoare.

Pe baza unei ample cercetări extinzându-se asupra a 45 de firme prestatoare de servicii şi 30 de firme producătoare de bunuri materiale, David [citat in 45] trage câteva concluzii importante: firmele prestatoare au, în general, misiuni mai puţin corespunzătoare în comparaţie cu firmele producătoare; mai puţin de 14% din misiunile firmelor prestatoare se referă la probleme precum: tehnologia, filozofia, conceptul propriu; misiunea acestor firme cuprinde un punct central bazat pe orientarea către consumatori şi problema imaginii de piaţă; 76% din firmele prestatoare includ în misiune preocuparea, atenţia îndreptată spre consumator; 67% din misiunile firmelor prestatoare cuprind preocuparea pentru imaginea de piaţă.

O misiune incorect formulată, insuficient de clară, care nu redă în mod univoc obiectivul general al firmei, intenţiile şi preocupările ei, creează derută atât în rândurile personalului cât şi în cercul clienţilor efectivi şi ai celor potenţiali, aduce deservicii, îngreunează focalizarea eforturilor şi eficientizarea lor. Pentru a realiza o formulare corectă, în cursul elaborării misiunii trebuie să se răspundă la câteva întrebări [27],[40].

De reţinut

Cât de succintă să fie formularea? Unele firme prestatoare reuşesc să-şi formuleze misiunea într-un paragraf, altele o dezvoltă pe câteva pagini. După părerea lui Adrian Payne [40], formularea nu trebuie să depăşească o pagină. Dacă se consideră necesar, i se poate ataşa un document mai amplu, care prezintă anumite probleme specifice ale misiunii. Un astfel de document este deosebit de util managerilor care

prezintă şi dezbat misiunea cu diferitele grupuri de angajaţi, în vederea însuşirii profunde şi a unei motivări adecvate a acestora. De multe ori, misiunea nu poate fi formulată foarte concis, deoarece riscăm să nu redăm cu suficientă claritate obiectivul general şi intenţiile firmei. Formularea trebuie să fie suficient de amplă pentru a reda cât se poate de clar şi convingător misiunea, declaraţia trebuie să redea valorile şi credinţele organizaţiei, modul în care va interacţiona cu pieţele de referinţă, cu consumatorii şi cu ofertanţii, cu piaţa forţei de muncă, precum şi atitudinea faţă de mediul înconjurător. Sub aspect structural, se utilizează o formulare generală, care scoate în evidenţă conturul general al afacerii. Urmează o declaraţie a ceea ce s-a înfăptuit şi o serie de repere privind sarcinile ce urmează a fi realizate.

Cine sunt destinatarii ţintă ai misiunii şi care sunt aşteptările lor? Formulările pot varia considerabil în funcţie de categoriile de destinatari: acţionarii, managerii de vârf, managerii de la alte nivele (mediu şi inferior), personalul, consumatorii, autorităţile locale, autorităţile centrale, ofertanţii ş.a. Deosebit de importantă este formularea clară şi convingătoare a misiunii pentru diferitele categorii de personal, pentru a se putea asigura o motivare corespunzătoare a lor, o conştientizare a locului şi rolului lor în traducerea în practică a misiunii.

În ce afaceri este implicată firma şi în ce afaceri s-ar putea implica în viitor? Afacerile se definesc prin intermediul segmentelor de piaţă şi a pieţelor obiectiv (pieţe existente, pieţe noi, servicii existente, servicii noi – vezi matricea lui Ansoff).

Este univocă definirea misiunii? Formularea trebuie să fie univocă şi trebuie să permită diferenţierea faţă de alte firme concurente sau potenţial concurente. Realizarea acestei cerinţe poate fi verificată cu ajutorul testului de substituire (înlocuim în text numele firmei cu numele altor firme şi dacă misiunea îşi păstrează valabilitatea, are sens în continuare, înseamnă că formularea este prea generală, insuficient de concretă, nu diferenţiază în suficientă măsură). În formulare nu se utilizează termeni tehnici de strictă specialitate, neînţelese de marea masă a consumatorilor sau de alte categorii de destinatari. Se evită expresiile străine, cu mai multe înţelesuri, insuficient de clare, care pot deruta, sugerează mai multe interpretări. Misiunea trebuie să scoată în evidenţă avantajele, beneficiile pe care le pot dobândi clienţii firmei. De exemplu,, avantajele clienţilor noştri sunt: economisesc timp, fac mai mulţi bani, siguranţă, garanţie, discreţie (în cazul unei bănci).

Este misiunea orientată spre piaţă? Misiunea trebuie formulată în aşa fel, încât să reflecte nevoile consumatorilor şi mai puţin trăsăturile, atributele serviciului oferit. În domeniul serviciilor, definirea misiunii şi a scopului afacerii poate fi mult mai subtilă în comparaţie cu domeniul producţiei bunurilor materiale. Firmele prestatoare trebuie să studieze nevoile consumatorilor cu maximă atenţie şi să folosească aceste cunoştinţe în elaborarea coşurilor (pachetelor) de servicii pe care le oferă.

Definiţie

Pe baza rezultatelor unor cercetări empirice, David [citat in 45] ajunge la concluzia că o formulare corectă a misiunii trebuie să cuprindă cel puţin nouă componente:

- consumatorii – cine sunt ei?
- serviciile – care sunt serviciile de bază prestate de firmă?
- poziţionarea – unde concurează firma?
- tehnologia – care este tehnologia de bază utilizată de firmă?
- preocuparea pentru supravieţuire - care sunt obiectivele economice ale firmei?

- filozofia - care sunt credinţele fundamentale, valorile, aspiraţiile şi priorităţile filozofice ale firmei?
- conceptul propriu – care sunt punctele forte şi avantajele competitive?
- preocuparea pentru imaginea pe piaţă - care sunt responsabilităţile publice ale firmei şi care este imaginea dorită?
- preocuparea faţă de angajaţi - care este atitudinea firmei faţă de angajaţi?

Citire

Firma prestatoare de servicii îşi defineşte misiunea la diferite nivele pentru diferite domenii de afacere. Astfel, o bancă [40] poate defini o misiune generală pentru ansamblul organizaţiei şi poate dezvolta misiuni speciale pentru diferite domenii de afacere: pentru operaţiunile financiare ale comerţului cu amănuntul, pentru operaţiunile financiare internaţionale, pentru investiţii, pentru operaţiunile financiare comune, pentru asigurări etc. În câte domenii de afacere este implicată firma, pe atâtea pieţe acţionează ea, deci va formula în mod adecvat misiunea pentru fiecare din acestea.

De reţinut

O misiune corect formulată se caracterizează prin următoarele:

- defineşte scopul organizaţiei;
- identifică serviciile şi pieţele semnificative;
- asistă la revigorarea curentă şi viitoare (de perspectivă) a opţiunilor strategice;
- creează un echilibru între formularea succintă şi largă;
- scoate în evidenţă specificul firmei;
- este realistă;
- este reală, “tangibilă”;
- este flexibilă;
- diferenţiază firma faţă de celelalte organizaţii din aceeaşi ramură sau domeniu de afacere;
- se orientează spre nevoile consumatorilor şi satisfacerea acestora;
- reflectă esenţa competenţelor organizaţiei;
- permite o strânsă integrare cu obiectivele comune şi prin aceasta se poate aprecia succesul în realizarea misiunii;
- este uşor de înţeles, de însuşit şi de difuzat;
- este motivantă;
- este bazată pe competenţele caracteristice ale firmei [40], [27].

Citire

O misiune formulată şi acceptată oferă o viziune, defineşte direcţia de acţiune a firmei pe termen lung (pe 10-20 ani). Ea nu trebuie modificată, reformulată sau înlocuită la orice schimbare mai mult sau mai puţin semnificativă a fenomenelor şi proceselor de piaţă, a mediului în general. Unele firme lider de mare succes nu şi-au redefinit misiunea nici după 40-50 de ani. Redefinirea se impune în două situaţii: dacă misiunea şi-a pierdut credibilitatea şi/sau dacă nu mai exprimă direcţia optimă de acţiune a firmei [27].

Comunicarea misiunii se realizează în interiorul şi în afara firmei. În practica occidentală se utilizează diverse modalităţi: reproducerea pe postere şi plasarea acestora pe zidurile din interiorul şi exteriorul firmei; reproducerea pe folii de plastic şi fixarea acestora pe panouri; prezentarea misiunii la reuniuni, congrese, conferinţe (inclusiv de presă) ş.a. O bancă din Anglia a procedat în felul următor: misiunea multiplicată, împreună cu o declaraţie, au fost distribuite întregului personal. În declaraţie s-a explicat cum a fost dezvoltată misiunea, de ce este importantă, cum urmează să fie folosită, când şi în ce cadru se v-a dezbate ea cu ocazia unor cursuri şi seminarii speciale. La cursuri a participat întregul personal, expunerile au fost făcute de managerii din conducerea superioară a băncii. Misiunea a fost dezbătută, s-a explicat strategia generală a băncii şi strategiile sale specifice pentru clienţii cheie. În dezbateri au fost atrase şi sindicatele. Sectoarele băncii şi sindicatele au prezentat propuneri care au fost implementate în misiune. La cele care n-au putut fi implementate, s-a explicat de ce. Astfel, se alimentează entuziasmul şi motivaţia personalului, se ridică moralul acestuia, se asigură însuşirea misiunii şi un program care susţine realizarea ei.

De reţinut

În general, orice situaţie trebuie folosită pentru susţinerea misiunii. Fiecare abordare trebuie:

- să contribuie la acceptarea valorilor cheie din cadrul misiunii;
- să antreneze personalul şi să-i dea o largă perspectivă asupra firmei lor;
- să aibă un impact pozitiv asupra comportamentului organizaţiei;
- să îmbunătăţească angajamentele;
- să concentreze atenţia asupra obiectivelor cheie ale firmei;
- să susţină efortul de marketing intern [40].

Citire

Valoarea unei misiuni poate fi confirmată sau infirmată numai de către practică. Dacă o misiune are valoare şi a fost comunicată în mod corespunzător, atunci personalul firmei are încredere în ea şi acţionează în mod corect pentru traducerea ei în practică. Andrew Campbell [citat in 45] şi colaboratorii săi au întreprins o amplă cercetare asupra valorii misiunii şi au ajuns la concluzia că patru elemente sunt importante într-o misiune cu adevărat valoroasă:

- *scopul*: de ce există firma?
- *strategia*: poziţia competitivă şi poziţia distinctivă,
- *valorile*: în ce crede firma?
- *standardele şi conduitele*: metodele şi modelele de conduită care favorizează competenţa şi sistemul de valori.

(30 minute teorie, 10 minute practică)

I. Cuprinsul secvenţei

1. Obiectivele

Citire

Definirea şi formularea obiectivelor este o etapă de importanţă excepţională, precedată de definirea şi formularea misiunii şi de analiza mediului intern şi extern al domeniului (ramurii) de afacere şi sprijinindu-le pe acestea.

Există foarte puţine domenii de afacere care îşi formulează un singur obiectiv. Majoritatea lor au mai multe obiective, ca de exemplu: sporirea profitabilităţii, a volumului desfacerilor, a cotei de participare pe piaţă, reducerea costurilor, diminuarea şi/sau eliminarea unor riscuri, stimularea inovaţiei, îmbunătăţirea imaginii, a reputaţiei ş.a. Printr-un proces de defalcări succesive, de la obiectivul general şi principal al firmei sau domeniului de afacere dat, ajungem la identificarea obiectivelor de marketing foarte concrete, palpabile pentru diferitele categorii de personal.

Definiţie

Obiectivele stabilite trebuie să se caracterizeze prin câteva trăsături de bază, facilitându-se astfel însuşirea şi traducerea lor în practică de către personalul firmei, prin eliminarea oricăror confuzii, a unor surse de înţelegere sau de interpretare greşită. Astfel, ele trebuie să fie măsurabile, ierarhizabile, realiste, compatibile [26], acceptabile, motivante, clare, flexibile şi permisive.

Citire

Dacă realizăm o ierarhizare riguroasă a obiectivelor, pe baza ei putem dezvolta programe concrete de lucru pentru toate nivelele funcţionale din cadrul firmei, putem dezvolta sarcini de serviciu palpabile la toate nivelele, evitând suprapunerile şi confuziile. Am văzut că obiectivele pot fi multiple. O cerinţă esenţială este compatibilitatea lor, ca ele să nu fie contradictorii. Ar fi ideal să putem maximiza rata profitului şi

în acelaşi timp şi volumul încasărilor sau să maximizăm încasările şi să minimizăm costurile sau să realizăm cel mai bun proiect în cel mai scurt timp.

Dar astfel de obiective sunt contradictorii, nu se pot realiza în acelaşi timp. Iată alte câteva exemple de obiective incompatibile: rata ridicată a profitului şi cota înaltă de piaţă; penetrarea mai profundă pe pieţele existente şi cucerirea de pieţe noi; maximizarea ritmului de creştere şi minimizarea riscurilor; creşterea ritmului de expansiune şi a profiturilor, pe de o parte, şi consolidarea stabilităţii pe de altă parte ş.a. [26].

Obiectivele trebuie să fie acceptabile şi să corespundă intereselor acţionarilor, angajaţilor, consumatorilor şi publicului larg.

Obiectivele flexibile, permisive permit mici adaptări, ajustări (fară a schimba natura iniţială a obiectivului propus) în condiţiile unor modificări intervenite, turbulenţe apărute în mediul de afaceri.

Caracterul motivant al obiectivelor este o condiţie importantă a realizării lor în practică. Ele trebuie să motiveze toţi angajaţii, întregul personal în canalizarea eforturilor spre ţintele dinainte prezentate, dezbătute, înţelese şi acceptate.

În sfârşit, obiectivele trebuie să fie clare. Prin formulare, mod de exprimare etc. trebuie să fie accesibile oricărui nivel ierarhic, oricărui angajat.

(90 minute teorie, 30 minute practică)

I. Cuprinsul secvenţei

1. Variante strategice.
2. Dezvoltarea strategiei de marketing

Citire

În literatura de specialitate întâlnim abordări diferite ale variantelor strategice pentru firmele prestatoare de servicii. În cele ce urmează, vom prezenta patru dintre cele mai caracteristice.

Este general acceptată poziţia lui Christian Grönroos, conform căreia în domeniul prestărilor de servicii nu este suficientă o abordare exterioară a opticii, ci se impune ca o necesitate imperioasă şi o abordare interioară. În mod inevitabil, apare şi se dezvoltă marketingul interactiv, având în vedere conlucrarea dintre personal şi consumatori, calitatea acestora de coproducători.

Aceiaşi autori prezintă numeroase alte direcţii de acţiune strategică, cum ar fi: creşterea calităţii serviciilor, sporirea productivităţii proceselor de prestaţie a serviciilor, sincromarketingul, diferenţierea serviciilor ş.a.

Dezbatere

În literatura franceză, Gerard Tocqner şi Michel Langlois prezintă variantele strategice pentru firmele prestatoare de servicii ca în figura. nr. 2

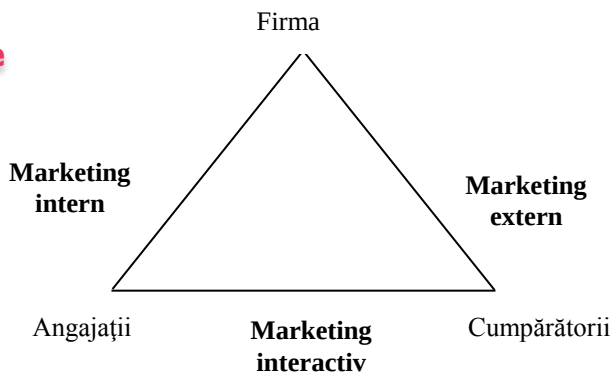

Fig. nr. 1: Trei orientări strategice de bază în domeniul prestărilor de servicii [26], [27]

Dezbatere

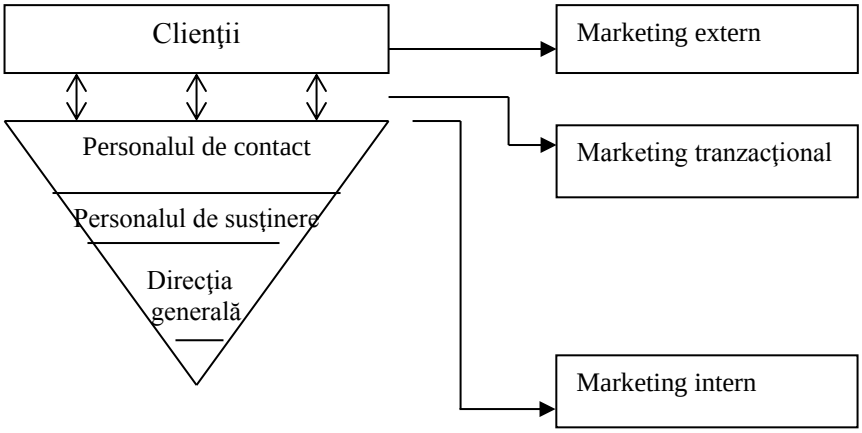

Fig. nr. 2: Piramida inversă şi cele trei dimensiuni ale marketingului serviciilor [43]

Definiţie

Marketingul extern constă în activităţi tradiţionale de marketing ce vizează comunicaţia dintre firmă şi piaţă, stabilirea preţurilor şi distribuţia serviciilor. Astfel de activităţi servesc la asigurarea promovării serviciilor şi au ca obiectiv crearea unei identităţi solide a firmei, cu scopul de a o distinge de firmele concurente de pe piaţă.

Marketingul tranzacţional serveşte dinamizarea relaţiei cu clienţii, cu scopul de a ameliora valoarea serviciilor aşa cum sunt ele percepute. O importanţă deosebită prezintă gestiunea "momentelor de adevăr", adică a momentelor în care consumatorul, în urma relaţiilor sale cu personalul de contact, îşi formează o impresie favorabilă sau nefavorabilă, dar determinantă pentru firmă şi serviciile ei [43].

Marketingul intern reprezintă, de fapt, o investiţie în personalul propriu. Vizează selecţia, pregătirea, motivarea şi ridicarea nivelului de calificare a angajaţilor, satisfacerea nevoilor lor, gestiunea relaţiilor dintre angajaţi şi diferitele sectoare ale firmei. În mod logic, marketingul intern trebuie să premeargă marketingul extern [27], [26]. Variantele strategice prezentate sunt interdependente. Atât marketingul intern cât şi cel extern dinamizează marketingul tranzacţional. Acesta din urmă ajută marketingul extern, facilitând atragerea de noi clienţi, lărgirea cercului clienţilor, iar amplificarea satisfacţiei lor sprijină marketingul intern, contribuind la motivarea suplimentară a angajaţilor. (figura nr. 3).

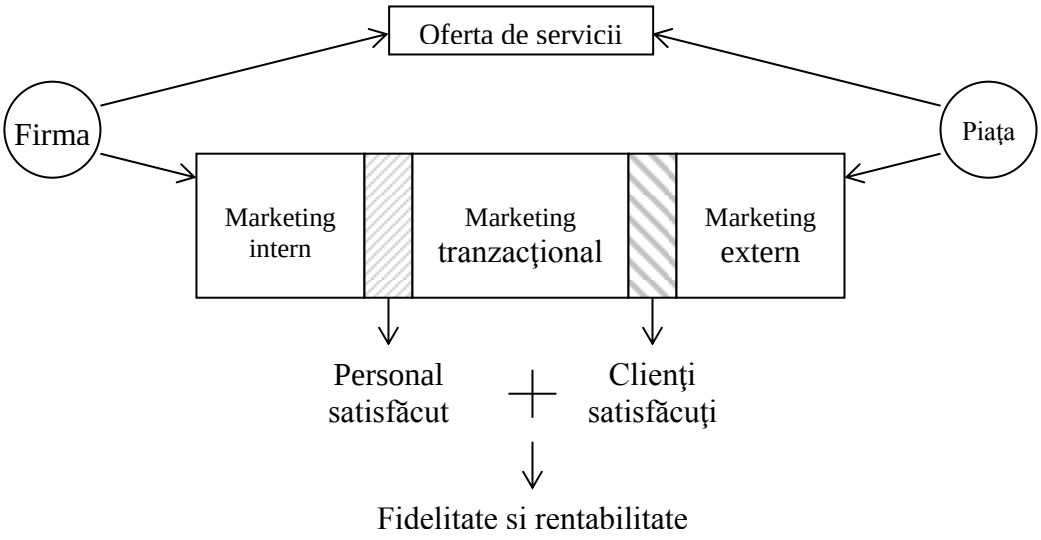

Fig. nr. 3: Integrarea celor trei dimensiuni ale marketingului serviciilor [43].

Dezbatere

Citire

Aşa cum foarte plastic se exprimă autorii francezi, asociate ofertei de servicii, cele trei dimensiuni reprezintă inima strategiei de marketing a firmei prestatoare de servicii. În concepţia lor, compartimentul de marketing trebuie să colaboreze strâns cu compartimentul de resurse umane şi cu cel de exploatare, deoarece numai astfel se poate asigura integrarea funcţională a celor trei dimensiuni.

Din literatura germană remarcăm abordarea lui Meffert şi Bruhn. În concepţia lor, variantele strategice pentru firmele prestatoare de servicii pot fi prezentate ca în figura nr. 4.

Serviciile prestate în masă sunt, de regulă, standardizate sau înalt standardizate, asigurând importante avantaje de cost şi organizare. În domeniul prestărilor de servicii posibilităţile de standardizare rămân relativ reduse şi sunt puţine ramurile prestatoare care pot realiza sau obţin avantaje evidente prin standardizare ridicată. Standardizarea se poate realiza prin mecanizare, automatizare, cibernetizare şi/sau prin reglarea unor procese de muncă ale angajaţilor şi permite o anumită uniformizare a calităţii.

Dezbatere

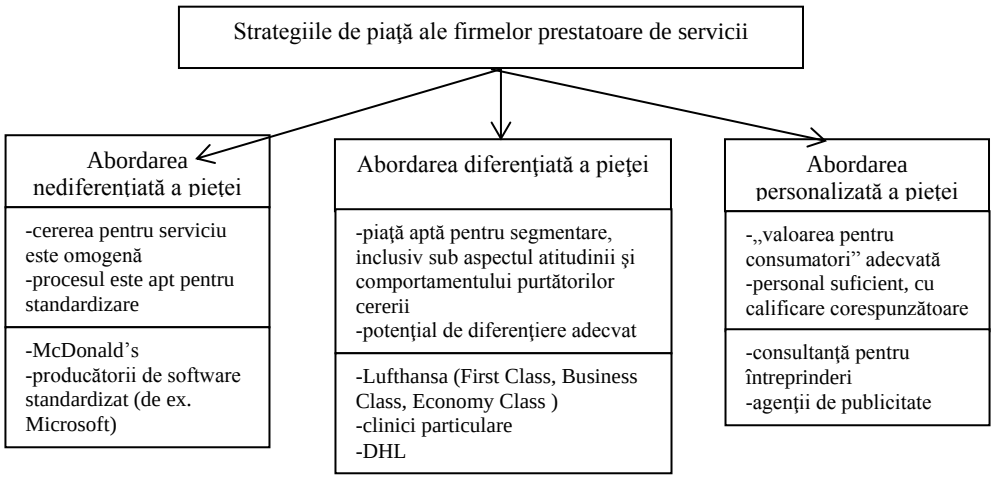

Fig. nr. 4: Variante ale strategiilor de piaţă pentru firmele prestatoare de servicii [7]

Citire

Standardizarea se poate extinde asupra serviciului global, atunci când nu există factori exogeni care să influenţeze performanţele (cinematograful, verificarea stării tehnice a unor mijloace de transport ş.a.), asupra unor servicii elementare sau asupra unor elemente (operaţiuni din proces), atunci când factorii exogeni au o influenţă semnificativă asupra procesului (un software standard, cu programe adaptate nevoilor diferiţilor utilizatori) şi atunci când avem de-a face cu comportamente standardizate care permit selecţia consumatorilor, făcând posibilă atenuarea influenţei anumitor factori exogeni asupra procesului (în cadrul unor procese de instruire, calificare, se poate proceda la selecţia cursanţilor) [47].

Dar abordarea nediferenţiată a pieţei şi, implicit, standardizarea ridicată pot avea şi efecte de bumerang nedorite, în sensul că pot afecta loialitatea cercului de cumpărători. Astfel, la restaurantele şi bufetele fast-food s-a observat că există mai degrabă o loialitate a consumatorilor faţă de concepţie, de procesul foarte rapid şi operativ de servire, decât faţă de o anumită marcă. În fond, toate mărcile din acest domeniu utilizează aceeaşi tehnologie înalt standardizată şi acest avantaj concurenţial este esenţial faţă de alte tehnologii, procese de servire şi nu faţă de alte mărci din branşă.

În cazul celei de-a doua opţiuni posibile, firmele îşi clădesc avantajul concurenţial pe diferenţiere. Oferta de servicii este strict adaptată exigenţelor unor segmente anterior identificate şi studiate. Firmele de transport, de exemplu, prezintă oferte diferenţiate (pe clase, călătorii în grup ş.a.).

Cea de-a treia opţiune înseamnă exploatarea avantajului concurenţial pe care îl oferă personalizarea. Practic, fiecare consumator este considerat un "segment" şi prestarea, sub toate aspectele, este adaptată unor nevoi şi exigenţe strict personale prezentate în prealabil de către consumator. Majoritatea serviciilor profesionale sunt exemple potrivite pentru o astfel de abordare.

De reţinut

În literatura autohtonă, Valerică Olteanu şi Iuliana Cetină [36] au o poziţie originală. În concepţia lor, în elaborarea strategiilor de marketing pentru firmele prestatoare de servicii se impune luarea în considerare în mod simultan a mai multor factori:

a) întreprinderea însăşi, ale cărei resurse şi poziţii deja obţinute indică evoluţii certe, invalidând alte orientări posibile;

b) concurenţa, ale cărei poziţii permit prin comparare evidenţierea atuurilor şi factorilor de reuşită;

c) piaţa, căreia trebuie să i se aprecieze tendinţa de evoluţie;

d) lanţul tehnologic şi logistic propriu fiecărei prestaţii;

e) politica de credit promovată de bănci şi organismele financiare;

f) resursele umane posibil de utilizat.

Între firma prestatoare şi fiecare din factorii b-f se stabileşte o anumită legătură. În fiecare din aceste domenii se formulează obiective şi strategii specifice, iar ansamblul acestora din urmă conturează tabloul strategiilor de marketing ale firmei prestatoare de servicii, ca în tabelul nr. 1.

Citire

Formularea strategiei de marketing presupune alegerea din tabelul nr. 1, în funcţie de fiecare criteriu în parte, a variantei adecvate.

Dezvoltarea strategiei de marketing [24] are loc în două faze. În prima fază, în urma segmentărilor făcute după diverse criterii (variabile) şi a unor ample şi profunde evaluări, are loc alegerea pieţei sau a pieţelor ţintă pe care firma va opera.

Se determină apoi profilul segmentelor, respectiv al populaţiei ţintă, pe baza unor analize ce se extind asupra veniturilor, obiceiurilor, amplasării, stilului de viaţă, aşteptărilor şi exigenţelor ş.a.

Tabelul nr. 1: Opţiunile strategice ale firmei prestatoare de servicii [36]

Poziţia întreprinderii faţă de:				
piaţă	concurenţă	lanţul tehnologic şi de distribuţie	bănci şi organisme financiare	forţa de muncă
a) extinderea activităţii b) specializarea activităţii c) diversificarea activităţii	a) ofensivă b) defensivă c) diferenţiere d) toleranţă	a) specializare funcţională b) integrare verticală	a) finanţare prin împrumuturi bancare b) finanţare prin resurse proprii c) finanţare prin cooperare	a) pregătirea în sistem propriu b) pregătirea în unităţi specializate

În cadrul celei de-a doua faze, are loc dezvoltarea unui mix de marketing pentru fiecare piaţă ţintă aleasă. Variabilele controlabile vor fi în aşa fel selectate şi integrate, încât să se realizeze optimizarea dimensiunilor şi a structurii mixurilor în vederea maximizării efectului sinergic şi a impactului asupra populaţiei ţintă.

(150 minute teorie, 50 minute practică)

I. Cuprinsul secvenței

1. **Conţinutul conceptului**
2. **Trei orientări**
3. **3. Caracteristici şi obiective**

Marketingul intern reprezintă o strategie de importanţă covârşitoare pentru orice firmă prestatoare de servicii. Conducerile de firme care au recunoscut acest adevăr, alocă resurse tot mai importante pentru realizarea în practică a unor orientări strategice de marketing intern de succes, ca o condiţie esenţială a satisfacerii exigenţelor consumatorilor.

1. Conţinutul conceptului

Definiţie

Conceptul de marketing intern începe să se contureze începând din deceniul 80, prin contribuţia mai multor specialişti şi autori de referinţă. Se pare că americanul George [citat in 45] este primul care sesizează şi afirmă cu hotărâre că fără angajaţi satisfăcuţi nu pot exista consumatori satisfăcuţi. În anul 1981, Leonard Berry publică un articol cu un titlu deosebit de sugestiv: ”Angajatul cumpărător” [7], în care apare o primă definiţie conform căreia marketingul intern este o optică după care angajatul este un consumator intern cu nevoi specifice, dar este şi furnizor intern, prestând servicii şi pentru colegii săi. După Grönroos [17], scopul marketingului intern este să creeze funcţionari motivaţi şi conştienţi de clienţi. Angajaţii sunt clienţii interni, iar slujbele lor produsele interne. Orientarea fermă spre satisfacerea clienţilor externi presupune o strânsă conlucrare între personalul de sprijin şi personalul de contact, crearea unui mediu intern care satisface aşteptările, exigenţele personalului şi, implicit, ale consumatorilor externi.

Definiţie

Ulterior, conţinutul termenului se lărgeşte şi se conturează tot mai clar. Grönroos [17] afirmă fără echivoc că se impune desfăşurarea unui proces de marketing în interiorul firmei, care demarează cu cercetarea nevoilor celor mai diverse ale angajaţilor (condiţii de lucru, programe flexibile, avantaje zilnice, financiare sau de altă natură: bacşişuri, mese gratuite, transport gratuit la domiciliu, concedii, pregătire, antrenare, perspective de avansare, oportunităţi de carieră, pensii, asigurări ş.a.). Numai cunoscând aşteptările de acest gen ale angajaţilor firma poate identifica

căile satisfacerii lor. Lewis [28] merge mai departe şi propune chiar segmentarea pieţei interne, deoarece oamenii sunt la fel de diferiţi ca angajaţi, aşa cum sunt şi în postura de consumatori. Criteriile (variabilele) de segmentare ar putea fi: locul de muncă (personal de contact şi de sprijin sau contactori, modificatori, influenţatori şi izolaţi ş.a.), sectorul, serviciul, biroul, funcţia, vechimea în cadrul firmei, sensibilitatea la motivaţie, atitudine ş.a. În concepţia lui Lewis "... scopul marketingului intern este de a mări satisfacţia furnizată de slujbă, de a mări productivitatea şi de a scădea absenteismul, de a pregăti personalul pentru ca acesta să fie din ce în ce mai calificat, mai devotat clienţilor şi de a superviza şi a evalua performanţele sale" [28,19].

Dezbatere

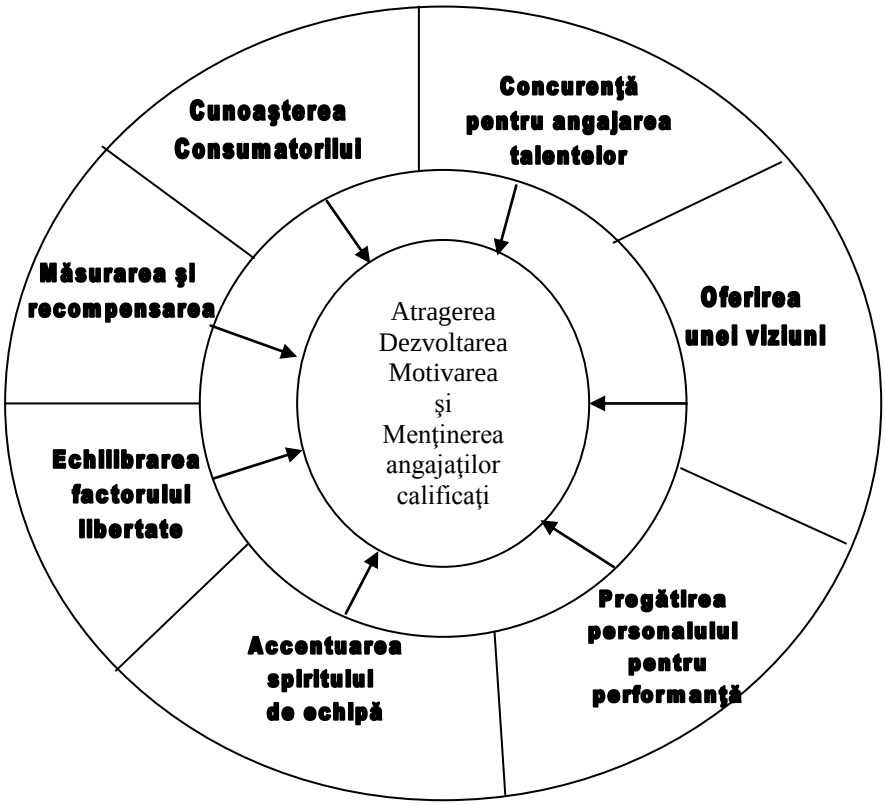

Fig. nr. 5: Elementele esenţiale ale marketingului intern [28].

Definiţie

Tocqner şi Langlois [43] precizează că marketingul intern se bazează concomitent pe marketing şi pe resursele umane şi propun ca directorul de personal să îndeplinească şi funcţia de director de marketing intern. În concepţia lui Palmer, [37] marketingul intern este o filozofie care trebuie însuşită şi aplicată în mod consecvent de către toţi managerii firmei. Marketingul intern poate fi privit şi ca o atitudine critică la managementul resurselor umane.

Definiţie

În sfârşit, în formularea Iulianei Cetină ".....marketingul intern poate fi asimilat cu arta de a te comporta cu personalul firmei, ca şi cum ar fi consumatori interni. Din acest punct de vedere, se afirmă că un angajat mulţumit se transformă într-un veritabil agent de marketing al firmei" [36,50], iar după Valerică Olteanu, marketingul intern „… reunifică abordarea în optica şi cu mijloacele marketingului a proceselor şi relaţiilor care iau naştere între elementele marketingului extern şi cele ale marketingului interactiv" [36, 390].

2 Trei orientări

Citire

În literatura internaţională se pot identifica, cu mici suprapuneri, trei orientări de bază în abordarea marketingului intern:

- orientarea "cumpărător intern";
- utilizarea marketingului în interiorul firmei;
- sprijinirea în interiorul firmei a identificării personalului cu obiectivele de marketing.

Conţinutul primei orientări este redată cel mai bine de lanţul beneficiilor (fig. nr. 6).

Dezbatere

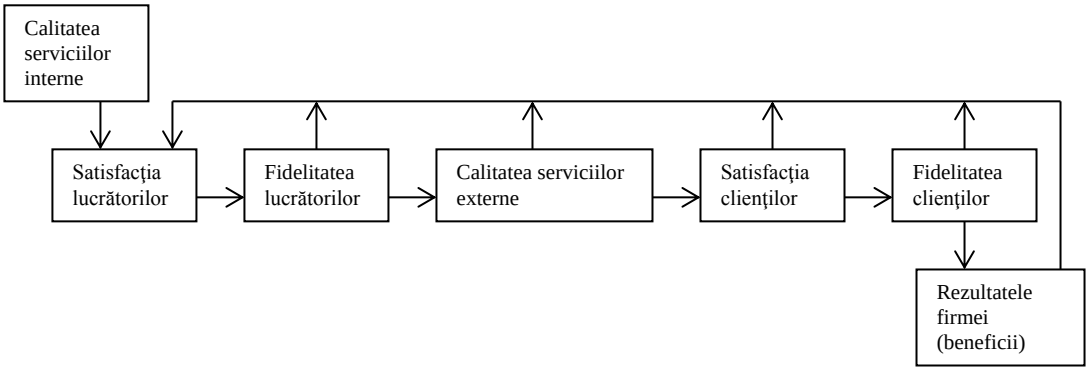

Fig. nr. 6: Lanţul beneficiilor [43]

Citire

În concepţia autorilor francezi, fiecare angajat este în acelaşi timp furnizor intern şi consumator intern. Calitatea ridicată a serviciilor interne amplifică satisfacţia angajaţilor, adică a consumatorilor interni şi prin urmare şi loialitatea lor faţă de firmă. Angajaţii loiali vor oferi servicii de calitate tot mai bună, contribuind astfel la sporirea satisfacţiei clienţilor externi şi a fidelităţii lor. Gradul ridicat de fidelitate permite obţinerea unor rezultate, a unor profituri tot mai mari de către firmă. Prin retroacţiune, rezultatele tot mai bune ale firmei amplifică satisfacţia angajaţilor, este vorba deci de procese care se sprijină unul pe altul, pe baza cărora se amplifică în mod reciproc rezultatele pozitive.

În cadrul lanţului beneficiilor, elementul de bază îl reprezintă calitatea serviciilor interne. Se va pune deci un accent deosebit pe îmbunătăţirea performanţelor personalului de sprijin.

De reţinut

În concepţia lui Berry şi Parasumaran [4], realizarea cu succes a strategiei de marketing intern presupune:

a) formarea unei echipe – impune selecţia foarte atentă şi riguroasă a personalului;

b) formularea unor obiective demne de urmat, în aşa fel încât din ele fiecare colectiv de lucru să înţeleagă substanţa şi importanţa contribuţiei sale;

c) crearea unui sistem intern de pregătire a personalului, bazat pe

instruirea permanentă de către managerii firmei;

d) un spirit de echipă funcţional, să nu se piardă din vedere faptul că rezultatele depind în mod hotărâtor de persoanele cheie (pozitive sau negative);

e) se impune să construim pe creativitatea personalului, ceea ce presupune ca standardele să fie reduse la un nivel minim obligatoriu;

f) măsurarea şi recompensarea. Măsurarea nu se face numai la nivelul ieşirilor, ci se extinde asupra ansamblului procesului de prestare. În recompensare trebuie să se aibă în vedere următoarele: se vor recompensa numai performanţele care sprijină realizarea obiectivelor firmei; trebuie să se facă distincţie clară între recompensele de bază şi cele pentru performanţă; se recomandă elaborarea şi aplicarea unor metode de recompensare complexe; sarcinile obiectiv (ţintă) se stabilesc pe termen scurt; accentul se pune pe recompensarea realizărilor pozitive şi nu pe sancţiuni; fiecare angajat are dreptul la recompensă; dacă este posibil, se recomandă recompensarea echipei şi nu a individului;

g) cunoaşterea cumpărătorilor interni: se realizează prin cercetări de marketing intern.

Citire

Cea de-a doua orientare este, de fapt, o continuare a primei şi implică utilizarea unor tehnici de marketing intern. Rafiq şi Ahmed [41] sintetizează o anumită experienţă acumulată în aplicarea unor metode şi tehnici de marketing intern. Într-o anumită formulare este vorba despre "a vinde" firma angajaţilor, iar metodele şi tehnicile de marketing vin să sprijine această "vânzare". Palmer [37] vorbeşte despre „vânzarea" unor locuri de muncă. În această concepţie, managerii trebuie să aibă un comportament de „vânzător" în faţa „cumpărătorilor" (forţa de muncă angajată sau care urmează să fie angajată). Ansamblul sarcinilor implicate de un loc de muncă este considerat "produsul" care trebuie adaptat aşteptărilor şi exigenţelor angajatului. Însuşirea de către angajat a metodelor de lucru reprezintă pentru el un preţ psihologic şi acest preţ trebuie să fie în corelaţie cu "produsul".Ca şi canale pot fi considerate diferitele ocazii (de exemplu, consfătuiri, conferinţe, şedinţe de instruire, cursuri, seminarii ş.a.) în care politica şi strategia firmei sunt transmise angajaţilor. În sfârşit, comunicaţiile interne de marketing se pot realiza sub forma comunicaţiilor personale, prin stimulente ce vizează schimbarea atitudinii personalului (premii, concursuri de vânzare-de servire ş.a.) şi prin reclame interne (scrisori, filme video, conferinţe anuale, sisteme de televiziune interne ş.a.). Mixul de marketing intern nu se constituie pe baza unor ipoteze, supoziţii, ci pe baza unor informaţii culese după metodele riguroase ale cercetărilor de marketing intern. Se recomandă executarea unor astfel de cercetări de către instituţii specializate, pe bază contractuală, pentru a se putea elimina subiectivismul şi alte surse de erori care apar în mod inevitabil în cazul executării cercetărilor cu personalul propriu.

Cea de-a treia orientare spre marketingul intern presupune angajaţi orientaţi spre consumatori. În acest scop, capacitatea de a interacţiona trebuie să devină un criteriu de selecţie a personalului; trebuie asigurat accesul sistematic al personalului la informaţii; se impune dezvoltarea conştiinţei de prestator al întregului personal; se recomandă crearea unui mediu intern ce stimulează orientarea către consumatori a angajaţilor; dezvoltarea pârghiilor de rezolvare în condiţii optime a momentelor de interacţiune cu consumatorii.

De reţinut

În practică, se utilizează trei categorii de mijloace (instrumente):

- instrumente ale politicii de personal: selecţia pe baza orientării de marketing, prin utilizarea unor metode complexe (testări, simulări, autoevaluări, interviuri ş.a); proiectarea carierei trebuie să fie concomitent orientată spre sarcini şi spre relaţii; în motivare, partea de venit dependentă de calitate se completează cu alte componente complexe;
- mijloacele comunicării interne: individuale – comunicare interactivă continuă între conducere, angajaţi şi colective – de exemplu, prin circulare;
- efecte ale activităţii de marketing extern: reclama şi relaţiile publice externe au un impact asupra moralei angajaţilor, ajută noii angajaţi să înţeleagă şi să-şi însuşească mai repede cultura firmei; garanţiile prin restituirea preţului reprezintă un mesaj şi către angajaţi în ceea ce priveşte politica firmei şi calitatea.

Citire

Aşa cum s-a arătat mai sus, între cele trei orientări nu se pot trage linii de demarcaţie foarte ferme şi clare. Între acestea exisă anumite suprapuneri, în primul rând faptul că toate au în vedere selecţia riguroasă, instruirea profundă şi motivarea adecvată a angajaţilor, care sunt consideraţi clienţi interni cu nevoi specifice, cu diferite aşteptări care trebuie satisfăcute pentru a se putea răspunde la un nivel ridicat cererilor clienţilor externi.

Politica de marketing intern nu se suprapune cu politica de personal, tot aşa cum managementul personalului nu se suprapune cu managementul marketingului. Între cele două funcţii ale firmei devine necesară o strânsă conlucrare, pentru a preveni orice situaţie conflictuală, pentru a rezolva în comun toate problemele apărute. Utilizarea unor principii de marketing în politica şi managementul personalului din cadrul firmelor prestatoare de servicii este inevitabilă. Totodată, utilizarea marketingului intern aduce o contribuţie importantă la dezvoltarea culturii firmei prestatoare de servicii.

3. Caracteristici şi obiective

Conceperea şi traducerea în practică a unor strategii de marketing intern de succes presupun cunoaşterea caracteristicilor şi obiectivelor acesteia.

De reţinut

Cele mai importante caracteristici [40] ale marketingului intern sunt:

- nu este o activitate discretă. Se regăseşte implicit în iniţiativele şi programele de servicii pentru consumatori, precum şi în strategia de afaceri în sens larg;
- cuprinde activităţi structurate, însoţite de o gamă de iniţiative ad-hoc mai puţin formale;
- comunicaţiile au un rol deosebit de important în succesul marketingului intern;
- poate contribui substanţial la diferenţierea faţă de concurenţă;

- este un proces bazat pe experienţă, stimulând angajaţii să-şi formeze propriile păreri şi concluzii;
- este evolutiv, implică erodarea lentă a barierelor dintre compartimente şi funcţii;
- are un rol important în realizarea şi păstrarea unui anumit echilibru între marketing şi procese;
- poate contribui la dezvoltarea spiritului de inovare;
- poate fi de succes dacă există o angajare la nivel înalt, când tot personalul colaborează şi predomină un stil deschis de management.

De reţinut

În concepţia lui Tocqner şi Langlois [43], obiectivul general al marketingului intern este formarea, întreţinerea şi sprijinirea unui astfel de comportament al personalului firmei, care încurajează, stimulează construirea unor relaţii, legături durabile cu clienţii. Realizarea în practică a unui astfel de obiectiv implică şi realizarea unei serii de obiective derivate:

- atragerea şi păstrarea unor lucrători buni;
- cunoaşterea aşteptărilor şi a nivelului de satisfacţie a lucrătorilor relativ la climatul muncii din cadrul firmei;
- sprijinirea angajaţilor în înţelegerea şi acceptarea interacţiunilor cu consumatorii ca o responsabilitate a lor pe planul calităţii serviciilor;
- sprijinirea cunoaşterii şi însuşirii de către personal a misiunii, obiectivelor, strategiei şi a planului de acţiune a firmei;
- motivarea şi informarea personalului cu privire la noile servicii şi cu privire la randamentul firmei;
- conducerea clientelei în interiorul organizaţiei, inclusiv în timpul interacţiunii cu personalul firmei.

Citire

Citând surse americane, Manfred Bruhn [7] propune o clasificare originală şi deosebit de utilă din punct de vedere practic a obiectivelor marketingului intern (tabelul nr. 2)

Avantajul decisiv al unei astfel de sistematizări constă în faptul că ea asigură de fapt şi operaţionalizarea obiectivelor marketingului intern. Astfel, se pot preveni eventualele conflicte între diversele categorii de obiective. Deosebit de importantă este concretizarea obiectivelor marketingului intern în indicatori măsurabili pentru a se putea urmări gradul lor de traducere în practică.

Obiectivele strategice interne vizează procese de durată şi în cea mai mare parte a lor mentale, care se referă cu preponderenţă la managementul personalului. Realizarea lor în practică reprezintă o condiţie esenţială a îndeplinirii în bune condiţiuni a *obiectivelor strategice externe* – centrul de greutate al marketingului intern.

Tabelul nr. 2: Sistematizarea obiectivelor marketingului intern [7]

Orientarea obiectivelor **Domeniul**	**Obiective interne**	**Obiective externe**
Domeniul strategic	- Conştientizarea importanţei clienţilor - Motivarea personalului - Satisfacţia personalului - Implicarea şi dezvoltarea personalului	- Diferenţierea faţă de concurenţă - Atragerea de noi clienţi - Comunicarea pozitivă de la om la om
Domeniul tactic	- Know-how-ul salariaţilor - Baza informaţională a personalului - Acceptanţa salariaţilor	- Satisfacţia clienţilor - Comportament orientat spre clienţi al personalului care vine in contact cu aceştia

Obiectivele tactice interne vizează managementul personalului pe termen mediu şi scurt, iar *obiectvele tactice externe* urmăresc uşurarea, facilitarea unei percepţii pozitive a clienţilor asupra prestaţiilor firmei. În această perspectivă se amplifică importanţa marketingului interactiv, a unei interacţiuni pozitive dintre personal şi clienţi.

(120 minute teorie, 40 minute practică)

I. Cuprinsul secvenței

1. Interacţiune şi calitate
2. Surse de conflict
3. Mediul participării şi interacţiunii

Definiţie

"Marketingul interactiv are în vedere capacitatea personalului de a presta servicii pentru cumpărători" [26, 589]. Termenul de *interactiv*, ataşat celui de *marketing*, are la bază o caracteristică importantă a serviciilor, inseparabilitatea, şi reunifică abordarea în optica de marketing a acţiunilor plasate la joncţiunea (interacţiunea) prestator-client. Rezultatul prestaţiei, calitatea serviciului receptat, gradul de satisfacţie al consumatorului este, de fapt, rezultatul unui proces interactiv dintre prestatori şi consumatori. În sfera producţiei de bunuri materiale, calitatea produselor depinde aproape în exclusivitate de producător. În sfera prestărilor de servicii, calitatea depinde de interacţiunea prestator - consumator.

1. Interacţiune şi calitate

Citire

Orice produs fizic dispune de caracteristici de examinare, de observare şi de încredere. Preponderente sunt caracteristicile de examinare, de regulă, măsurabile şi care pot fi cunoscute, examinate, evaluate înainte de cumpărare (de exemplu, consumul de benzină, acceleraţia, viteza ş.a la un automobil). În schimb, serviciile dispun numai de caracteristici de observare şi de încredere, ce pot fi evaluate de cumpărător numai după cumpărarea şi consumarea serviciului şi, în numeroase cazuri, nici după aceea (în special datorită insuficienţei cunoştinţelor de specialitate ale consumatorilor; de exemplu, diagnosticul medical, serviciile juridice). Ce se poate măsura în cazul unei unităţi prestatoare de servicii? Eventual orarul sau timpul de aşteptare, dar acestea nu sunt caracteristici calitative decisive.

Consumatorul conştientizează faptul că el reprezintă un input indispensabil în procesul de prestare, trebuie să aibă încredere în prestator, dar ceea ce este şi mai important, calitatea serviciului primit, depinde în foarte mare măsură şi de contribuţia sa în proces, de măsura în care a înţeles inevitabilitatea interacţiunii cu prestatorul şi s-a angajat fără rezerve în acţiunile de conlucrare. Metodele şi tehnicile de marketing utilizate de prestator în timpul interacţiunii cu consumatorul reprezintă marketing interactiv. Foarte corect observă Philip Kotler [26] faptul că tocmai datorită inevitabilităţii interacţiunii consumatorului cu personalul de contact şi/sau cu anumite echipamente, în domeniul serviciilor devine necesară, dar şi posibilă, utilizarea unor metode de marketing mult mai subtile în comparaţie cu sectorul bunurilor materiale. Practic, întregul personal, dar cu deosebire personalul de contact, este instruit şi cunoaşte anumite metode şi tehnici de marketing, pe care trebuie să le utilizeze foarte elastic, adaptându-le la personalitatea, stilul, aşteptările şi exigenţele fiecărui consumator, trezindu-i încrederea sau ajutându-l să sesizeze şi să aprecieze diversele caracteristici de observare în diferitele faze ale procesului de prestare, cu ocazia executării prin interacţiune a diferitelor operaţiuni. Caracteristicile de încredere au o anumită importanţă şi la unele produse fizice (de exemplu, denumirea de marcă de prestigiu), dar la servicii, alături de cele de observare, ele sunt exclusive.

Pot exista parametri cum ar fi, de exemplu, nivelul zgomotului cu ocazia unei convorbiri telefonice, care pentru prestator sunt foarte exact măsurabili şi cuantificabili, dar pentru consumatori rămân caracteristici de observare sau de încredere. În timpul convorbirii nu avem la îndemână un aparat de măsurare a nivelului zgomotului şi chiar dacă am avea, dispunem oare de cunoştinţele necesare pentru a-l utiliza?

De reţinut

În timpul interacţiunii, personalul de contact are obligaţia să apere atât interesele firmei cât şi pe cele ale consumatorului, cu scopul de a satisface ambele părţi. Totodată, marketingul interactiv implică relaţii strict personalizate cu fiecare consumator, care amplifică responsabilitatea prestatorului, dar măreşte şi satisfacţia consumatorului. Dacă consumatorul este nesatisfăcut, primul ţap ispăşitor este personalul de contact, personalul prestator, chiar şi în condiţiile în care însăşi conducerea a sugerat privilegierea anumitor aspecte operaţionale.

Marketingul interactiv are un rol covârşitor în strângerea relaţiilor dintre firmă şi clienţii săi. În unele situaţii, ca rezultat al unor relaţii foarte strânse, clientul se identifică cu firma, vorbind despre “banca mea”, “restaurantul meu”, “hotelul meu”, “barul meu” ş.a. Firma trebuie să ştie să profite de aceste relaţii strânse, stimulând reclama pozitivă de la gură la gură şi construind în continuare pe imaginea pozitivă creată.

2. Surse de conflict

Citire

Tot aşa cum are sarcina de a exploata toate avantajele conlucrării cu consumatorul, marketingul interactiv are şi datoria de a preveni, respectiv de a gestiona conflictele posibile, probabile. Sursele de conflict [12] pot fi multiple.

Dacă serviciul este prestat pe bază contractuală, practic fiecare clauză a contractului este o sursă potenţială de conflict (de exemplu, în domeniul cercetării, dezvoltării, proiectării).

O sursă de conflict o constituie şi modul de împărţire a sarcinilor în timpul interacţiunii, mai ales dacă consumatorul are rezerve în ceea ce priveşte executarea anumitor operaţiuni sau refuză pur şi simplu orice conlucrare.

Relaţia de inegalitate ce se naşte între cunoştinţele de "expert" ale personalului prestator şi ignoranţa consumatorului sau cunoştinţele şi experienţa sa sărace, insuficiente, reprezintă o altă sursă posibilă de conflict. Procesele de învăţare şi de îmbogăţire a experienţei clientului pot atenua într-o oarecare măsură conflictul potenţial, dar oricum, clientul se poate simţi lipsit de putere. În schimb, indiferenţa prestatorului profesionist poate amplifica riscul ce apare datorită acestei surse de conflict.

O altă sursă de conflict este alimentată de percepţia diferită a unor situaţii. Ceea ce consumatorului i se pare urgent, furnizorul îl poate considera ca fiind ceva de rutină.

Sarcina marketingului interactiv este şi aceea de a elibera consumatorul de orice rol, orice sarcină pe care acesta nu şi-o asumă cu plăcere, n-o tolerează sau n-o agreează.

3. Mediul participării şi interacţiunii

Citire

Dispoziţia de a interacţiona variază foarte mult, în funcţie de cultură, situaţia de servire, caracteristicile comportamentului consumatorului şi relaţia participare-dominare [36].

La americani, este obligatorie primirea consumatorului cu un zâmbet larg, numit surâs comercial şi, eventual, cu alte mici amabilităţi. Pentru foarte mulţi europeni, a zâmbi când nu se află într-o dispoziţie corespunzătoare este pur şi simplu imoral. Asupra participării şi interacţiunii cultura are deci un impact puternic [36].

Dar interacţiunea depinde şi de gradul de implicare a prestatorului. Mulţi consumatori preferă o participare masivă pentru a ocoli interfaţa cu un personal neagreat sau puţin agreat. Dar şi alte aspecte ale culturii influenţează dispoziţia consumatorului de a interacţiona: disciplina, solidaritatea, individualismul, agresivitatea ş.a.

Datorită schimbărilor intervenite în tehnologia prestării, a mecanismului de interacţiune, a însăşi naturii serviciului, periodic se impun repoziţionări. Tocmai de aceea, cercetările în vederea repoziţionării se reiau la anumite intervale de timp. Astfel, de exemplu, consultanţa în management şi marketing tinde să treacă din cadranul trei în cadranul patru. Transportul aerian a trecut din cadranul trei în cadranul unu.

Impactul culturii asupra participării şi interacţiunii se cercetează în profunzime ori de câte ori firma îşi propune pătrunderea pe anumite pieţe internaţionale sau în noi zone culturale.

Situaţiile de servire pot fi foarte diferite. Cineva doreşte să servească masa în timpul pauzei de la serviciu, înainte de a merge la teatru sau după spectacol, cu familia sau fără, cu prietena sau fără. În situaţii diferite şi dispoziţia de interacţiune este foarte diferită. Dar interacţiunea depinde foarte mult şi de frecvenţa solicitării serviciului şi de timpul necesar prestaţiei. Pentru a schimba situaţiile existente de servire şi de interacţiune, firma trebuie în prealabil să facă ample cercetări asupra comportamentului de coprestator al consumatorului şi asupra convenabilităţii anumitor schimbări posibile. De asemenea, este necesară obţinerea acordului sau chiar a sprijinului clientelei

ori de câte ori se introduc noi tehnologii, se fac retehnologizări ş.a. Dar acordul sau sprijinul clientului nu sunt suficiente. Clientul trebuie instruit şi asupra modalităţilor de utilizare a noilor echipamente, el trebuie convins despre avantajele retehnologizării.

Posibilităţile şi modalităţile de interacţiune sunt dependente şi de caracteristicile comportamentului consumatorului, îndeosebi de fidelitate, de impactul preţului şi de atitudinea faţă de inovare.

Clienţii monofideli au în unele ramuri o pondere de până la 50%. Aceştia amână cumpărarea sau preferă să nu consume decât să apeleze la serviciile altei firme. Cealaltă parte a consumatorilor este indiferentă, captivă sau multifidelă. Pentru consumatorii din prima categorie interacţiunea este firească, devine o obişnuinţă. Consumatorii multifideli sunt mai dificili, ei fac comparaţii, au rezerve faţă de anumite modalităţi de interacţiune, cauză din care trebuie trataţi cu o atenţie maximă.

Pentru consumatorii monofideli, avantajele economice ale participării şi interacţiunii sunt evidente (ele apar în nivelul preţului). Pentru consumatorii ocazionali, fără experienţă, aceste avantaje sunt necunoscute, ei nu cunosc nici modalităţile sau tehnologia interacţiunii. În sfârşit, consumatorii inovatori sunt deschişi la noile modalităţi de interacţiune, conservatorii dimpotrivă.

De reţinut

În măsura posibilităţilor, firma ar trebui să tindă spre realizarea unui echilibru. Dar există şi mari reţele internaţionale de prestări servicii în cadrul cărora clienţii sunt în mod evident dominanţi sau dominaţi. Nu se realizează un echilibru nici în ceea ce priveşte cealaltă axă. În anumite domenii de prestare se încurajează activizarea clienţilor, o amplă interacţiune, în altele dimpotrivă.

Dar, în orice domeniu vor exista clienţi care în ciuda îndemnurilor, stimulentelor vor să rămână activi sau, dimpotrivă, pasivi. Însă natura serviciului şi interacţiunea pot fi modificate numai în anumite domenii, în funcţie de dorinţa clientului, iar în altele nu. Multe firme nu lasă libertate de decizie clienţilor, având în vedere dificultăţile şi situaţiile conflictuale potenţiale ce pot apare în gestionarea concomitentă, în acelaşi spaţiu şi timp, a unor clienţi dominanţi şi, respectiv, dominaţi. Se recomandă separarea clienţilor activi de cei pasivi şi aplicarea unor tehnologii diferite de prestare, bazate pe grade diferite de interacţiune. Astfel se previne formarea unor zone conflictuale.

Rezultă că pentru numeroase firme prestatoare dorinţa de participare şi interacţiune trebuie să devină o variabilă decisivă de segmentare. Alături de segmentare [36], gestiunea participării active presupune:

- o abordare globală a participării şi interacţiunii,
- un audit specific al procesului de prestare,
- evidenţierea clară, chiar pe faze sau operaţiuni, a avantajelor interacţiunii,
- educarea şi instruirea permanentă a clientelei şi a personalului.

1.5.4. Valorizarea experienţei client

Citire

Prin valorizarea experienţei client numeroase firme prestatoare de servicii pot dobândi un avantaj concurenţial substanţial [26]. Participând la diferite faze ale procesului de prestaţie, interacţionând cu personalul de contact şi cu anumiţi suporţi materiali, cu anumite echipamente, clientul dobândeşte o anumită experienţă, care se îmbogăţeşte în mod treptat şi care trebuie pusă în valoare în vederea amplificării satisfacţiilor sale, dar şi a eficientizării proceselor. Astfel, cine zboară frecvent cu avionul ştie ce are de făcut, cu cine trebuie să interacţioneze şi în ce scop, trecând succesiv de la rezervare la casa de bilete, înregistrare, îmbarcare, avion şi, în final, recuperarea bagajelor.

Gestiunea experienţei client poate fi mult uşurată de o experigramă.

Dezbatere

„Experienţa client„	Procesul	Suporţi materiali	Personal de contact
Etapa I-a	Staţionare	Pentru fiecare etapă descrierea rolului -funcţional -informaţional -ergonomic -estetic	Pentru fiecare etapă descrierea rolului -tehnic -relaţional
Etapa a II-a	Casa de bilete		
Etapa a III-a	Urcare pantă		
Etapa a IV-a	Coborâre		
Etapa a V-a	Staţionare		

Fig. nr. 7: Experigrama simplificată a unei staţiuni de schi [43]

De reţinut

Aşa cum sugerează figura nr. 7, în fiecare etapă a procesului, vizitatorul se află în interfaţă cu un anumit suport material şi/sau tehnic şi cu personalul de contact. Suporţii materiali prezintă câteva aspecte:

- funcţional: accesibilitatea parcului de staţionare, proximitatea pistei, casele de bilete, casele automate ş.a.,
- informaţionali: semnalizarea pistelor, a preţurilor, a orarului de funcţionare, a eventualelor riscuri,
- ergonomic: confortul telescaunului sau a teleschiului,
- promoţional: merchandising, suporţi publicitari,
- estetic: arhitectură şi urbanism, atmosferă.

În realizarea acestor aspecte se au în vedere anumite constrângeri legale sau de altă natură şi/sau confortul clientelei. În schimb, personalul de contact are un rol relaţional, tehnic şi funcţional, dar poate contribui şi la crearea unei anumite ambianţe.

Experigrama facilitează integrarea experienţei client în derularea procesului de prestare într-o manieră globală, optimizarea sinergiei elementelor uman şi tehnic şi maximizarea satisfacţiei clientului.

(180 minute teorie, 60 minute practică)

I. Cuprinsul secvenţei

1. Conţinutul conceptului
2. Fidelizarea
3. Trei ipostaze

În domeniul marketingului serviciilor, conceptul de marketing relaţional* este o nouă abordare, specificul şi conţinutul acestuia datorându-se tocmai caracteristicilor marketingului serviciilor.

1. Conţinutul conceptului

Definiţie

În literatura de specialitate există numeroase definiţii ale acestui concept. Astfel, în abordarea lui J.C. Drăgan şi M.C. Demetrescu, marketingul relaţional este „noul marketing", funcţia acestuia referindu-se la „…iniţierea, negocierea şi conducerea unor relaţii de schimburi acceptabile cu grupele de interes major" [citat in 45, 211]. C. Grönross defineşte marketingul relaţional prin scopul său, acesta fiind: „…crearea, păstrarea şi îmbunătăţirea relaţiilor pe termen lung cu clienţii, într-un mod în care obiectivele ambelor părţi sunt satisfăcute" [18, 87].

Definiţie

Tocqner şi Langlois definesc marketingul relaţional prin obiectivul acestuia, care este „…transformarea tranzacţiei în relaţie, deoarece vânzarea nu este etapa finală, ci începutul unei relaţii. Aceasta se fondează pe multiplicitatea interacţiunilor, în cursul cărora întreprinderea dialoghează cu clienţii şi prin recompensarea acelora din urmă sub forma unor oferte speciale" [43, 141]. Evert Gummesson dă o definiţie succintă a marketingului relaţional şi anume: „... o sumă de relaţii, reţele şi

* În literatura de specialitate autohtonă sunt utilizaţi şi alţi termeni pentru conceptul „relationship marketing", şi anume: „marketingul relaţiilor", respectiv „marketingul de relaţii". Considerăm că termenul adoptat de către noi redă cel mai riguros esenţa conceptului şi este foarte util în încercările de delimitare a lui faţă de conţinutul altor termeni.

interacţiuni” [21,130]. Între două părţi se formează în mod inevitabil o relaţie, dar dacă este vorba de furnizor şi client, ea devine relaţia principală în marketing. În cazul unor relaţii multiple, apar reţele mai mult sau mai puţin complexe, care devin dificil de controlat. Dacă contactul dintre părţi devine activ, atunci vorbim de interacţiune.

Definiţie

În opinia lui Philip Kotler „ ... marketingul tranzacţional nu este decât o componentă a noţiunii mai vaste numite marketing de relaţie ...”. Acesta „... reduce timpul şi costurile aferente tranzacţiilor”. [26, 40] Potrivit aceluiaşi autor, „…acţiunea de creare a unei clientele fidele poartă numele de marketing de relaţie”.[26, 86] Într-o altă lucrare de referinţă se arată că: „Marketingul relaţional implică crearea, menţinerea şi consolidarea relaţiilor cu clienţii şi cu ceilalţi parteneri de afaceri… Obiectivul vizat constă în crearea şi oferirea unei valori durabile pentru client, iar atingerea acestui obiectiv se reflectă în satisfacţia pe termen lung a clientului. Marketingul relaţional presupune cooperarea tuturor departamentelor firmei cu departamentul de marketing, în vederea servirii clientului. Se impune, astfel, stabilirea de relaţii la diferite niveluri – economic, social, tehnic şi juridic – prin care să se obţină o înaltă fidelitate din partea clientului” [27, 546].

Definiţie

În sfârşit, după Virgil Adăscăliţei, marketingul relaţional semnifică „… deopotrivă un nou mod de abordare a relaţiilor dintre părţile implicate în relaţiile de schimb, după tot mai multe opinii chiar o paradigmă a gândirii de marketing, şi o nouă etapă în evoluţia managementului, sub aspectul orientării modului de acţiune a întreprinzătorilor … Abordat în profunzime, ca o componentă a procesului managerial, marketingul relaţional este constituit dintr-o seamă de relaţii, reţele şi interacţiuni.” [citat in 45, 212]

De reţinut

Pornind de la definiţiile conceptului de marketing relaţional prezentate anterior, concluzionăm următoarele:

- marketingul relaţional presupune stabilirea, cultivarea şi permanentizarea unor relaţii de durată cu clienţii firmei;
- aceste relaţii, adesea reţele de relaţii, leagă pe termen lung clientul de firmă, determinând astfel lărgirea substanţială a cercului clienţilor profitabili, personalizarea prestărilor firmei, conducând la satisfacerea pe termen lung şi la un nivel ridicat a nevoilor acestora, toate acestea în interesul ambelor părţi.

Marketingul relaţional nu se contrapune marketingului tranzacţional. Tocqner şi Langlois vorbesc despre transformarea tranzacţiei în relaţie, vânzarea fiind punctul iniţial al unei relaţii şi nu finalizarea ei.

Citire

Pentru a cunoaşte şi a înţelege raporturile dintre marketingul tranzacţional şi cel relaţional, prezentăm o particularizare în paralel a acestora (tabelul nr. 3)

Tabelul nr. 3: Particularităţile marketingului tranzacţional şi ale celui relaţional ([21], [45] cu adăugiri)

Lanţul strategic	**Marketingul tranzacţional (specific bunurilor materiale)**	**Marketingul relaţional (utilizat cu prioritate în domeniul serviciilor)**
Orizontul de timp	Scurt	Lung
Concentrarea eforturilor de marketing	Pe vânzări	Pe crearea, menţinerea, permanentizarea şi cultivarea relaţiilor
Funcţia de marketing dominantă	Marketing – mix	Marketing interactiv (sprijinit pe activităţi de marketing-mix)
Argumentare	Caracteristicile produsului	Avantajele produsului
Contactul cu clientul	Limitat	Dezvoltare puternică
Sensibilitatea faţă de preţ	Mai ridicată	Mai scăzută
Dimensiunea calitativă dominantă	Calitatea outputului (parametri produsului) este dominantă	Calitatea interacţiunii, a relaţiilor creşte şi poate deveni chiar dominantă
Măsurarea gradului de satisfacţie a clientului	Prin evoluţia cotei de participare pe piaţă (indirectă)	Prin managementul clientelei (directă)
Calitatea este importantă	În procesul de producţie	În toate fazele relaţiei cu clientul
Culegerea informaţiilor	Ocazional (ad – hoc)	Real time feed-back
Interacţiunea marketing, prestare, personal	Limitată	Are importanţă strategică
Rolul de marketing intern	În realizarea succesului nu are importanţă sau are importanţă mică	Are importanţă strategică în realizarea succesului

Lanţul de produse **Bunuri de consum** =><= **Bunuri de folosinţă îndelungată** =><= **Bunuri industriale** =><= **Servicii**

Sub aspectul conţinutului, se impune a fi subliniată diferenţa dintre marketingul relaţional şi marketingul interactiv. Acesta din urmă se rezumă la procesul interacţiunii prestator- consumator în timpul realizării propriu-zise a serviciului, în timp ce marketingul relaţional urmăreşte atragerea, menţinerea şi fidelizarea consumatorilor de către firmele prestatoare de servicii, precum şi intensificarea şi cultivarea multiplelor relaţii economice, sociale, tehnice, juridice cu toate categoriile de clienţi.

Citire

Este vorba deci de o schimbare importantă intervenită în optica firmelor prestatoare de servicii: ţinta eforturilor de marketing nu o mai reprezintă vânzările, tranzacţiile, un anumit moment (care este decisiv), ci cultivarea de relaţii pe termen lung cu consumatorii, cu intermediarii, cu clienţii şi/sau cu pieţele de referinţă, practic, cu toate organizaţiile şi persoanele fizice cu care firma prestatoare intră în contact, care pot influenţa rezultatele, performanţele economico-financiare ale firmei sau sunt implicate numai în formarea şi cultivarea imaginii ei.

Apreciem astfel că marketingului relaţional presupune stabilirea de relaţii pe termen lung (care au la bază încrederea şi satisfacţia) cu "actorii" micromediului: furnizorii, intermediarii, consumatorii, concurenţii, publicul şi firma însăşi (angajaţii săi).

În opinia lui Ph. Kotler [26, 13], rezultatul principal al marketingul relaţional este realizarea unei reţele de marketing („network marketing").

Reţelele de marketing sunt formate din "copărtaşii" („stakeholders") firmei respective (aceştia fiind toate persoanele interesate de buna funcţionare a activităţii firmei, adică: furnizorii, consumatorii, acţionarii, angajaţii firmei etc.).

De reţinut

În prezent, concurenţa dintre firme a fost înlocuită cu cea la nivelul reţelelor de marketing. Se consideră că vor avea câştig acele firme care şi-au construit cele mai puternice reţele de marketing, prin alegerea corectă a partenerilor şi buna funcţionare a acestora.

Schimbarea de optică prezentată mai sus este susţinută de cel puţin două argumente:

- În intenţia de a-şi spori desfacerile, firmele prestatoare de servicii pot recurge la atragerea de noi consumatori (cale extensivă) şi la stimularea consumatorilor efectivi să solicite mai frecvent serviciile firmei şi/sau să sporească cantitatea de servicii dorită în anumite sau chiar în toate ocaziile apelării la serviciile firmei (cale intensivă). Cele două căi vor conduce la sporirea cotei de participare pe piaţă numai dacă firma depune eforturi spre împiedicarea sau frânarea migrării purtătorilor cererii către alţi ofertanţi de pe piaţă, dacă ea reuşeşte fidelizarea lor pe termen lung.
- Ce de-a a treia direcţie de acţiune are o importanţă decisivă şi sub aspectul costurilor şi al profitabilităţii. Datorită particularităţilor comportamentale ale consumatorilor de servicii, aceştia au sentimentul că se expun unor riscuri exagerate. Învingerea acestui sentiment şi, implicit, atragerea unui nou consumator, presupun eforturi (costuri) foarte mari din partea firmei prestatoare. Se apreciază că aceste costuri depăşesc de cca. 5–10 ori costurile fidelizării unui consumator deja câştigat, costurile transformării sale în client.

În realitate, firmele trebuie să găsească şi să menţină un echilibru între cele două posibilităţi: sporirea gradului de fidelizare a consumatorilor efectivi, pentru a-şi menţine sau a-şi spori profitabilitatea, respectiv preocuparea privind viitorul firmei, prin atragerea de noi consumatori.

Importanţa acestui echilibru a fost evidenţiată printr-o scară a marketingului relaţional sau a loialităţii. (figura nr. 8)

Pentru a transforma în mod treptat un consumator obişnuit în avocat, trebui să i se ofere în permanenţă satisfacţii adiţionale, influenţându-l pentru a avansa pe această scară. Astfel, el trebuie incitat, oferindu-i-se de fiecare dată un nivel calitativ care să-i depăşească aşteptările, care să fie superior celui oferit de concurenţă. Intervine aici importanţa diferenţierii ofertei firmelor prestatoare de servicii faţă de firmele concurente.

Cercetările empirice din ţările dezvoltate din punct de vedere economic atestă că există o legătură foarte strânsă între loialitatea consumatorilor şi profitabilitatea firmei.

2. Fidelizarea

Definiţie

"Fidelizarea clienţilor cuprinde ansamblul măsurilor unei întreprinderi prin care se urmăreşte orientarea pozitivă a intenţiilor comportamentale ale clienţilor actuali şi viitori faţă de un ofertant şi/sau oferta/prestările acestuia pentru a obţine o stabilizare, respectiv dezvoltare a relaţiilor cu clienţii" [7,110]. Fidelizarea poate fi privită şi interpretată din două puncte de vedere:

- din cel al consumatorului (clientul se ataşează de ofertant) şi
- din cel al ofertantului (clientul urmează a deveni fidel).

De reţinut

Fidelizarea clienţilor prezintă numeroase avantaje, dintre care menţionăm: permite menţinerea afacerilor; costurile de marketing precum şi cele legate de vânzări se amortizează pe o perioadă mai lungă de timp, ca urmare, se reduc costurile unitare; creşterea continuă a consumului; consumatorii satisfăcuţi fac reclamă „de la gură la gură" gratuită şi pozitivă.

Citându-l pe Pierre Margat, Adriana Zaiţ [46], propune mai multe strategii de fidelizare:

- strategia produsului fidelizant;
- strategia anti-atriţie (anti-atrofiere sau anti-abandon);
- strategia clientului ambasador;
- strategia fidelizării prin evenimente;
- strategia fidelizării prin servicii suplimentare;
- strategia fidelizării induse prin forţa de vânzare;
- strategia fidelizării prin co-branding (asocierea mărcilor).

Operaţionalizarea, traducerea în practică a oricărei strategii de fidelizare impune parcurgerea în prealabil a mai multor etape:

- identificarea clienţilor firmei;
- identificarea clienţilor celor mai profitabili;

- identificarea axelor de diferenţiere cu cea mai mare putere de atracţie;
- stabilirea „obiectului" fidelizării (marca, unitatea de servire, firma, locul de vânzare etc);
- stabilirea momentului fidelizării, avându-se în vedere evoluţia ciclului de viaţa, sezonalitatea, starea pieţei etc.

Fidelizarea clienţilor este, în primul rând, o funcţie a satisfacţiei lor. Deci, strategiile de fidelizare, inclusiv forma lor operaţională, vor viza cu prioritate amplificarea sau chiar maximizarea satisfacţiei clientului, a gradului lui de mulţumire.

În practică, procesul fidelizării se realizează în cinci faze. Asupra procesului au un impact puternic o serie de factori exogeni (din afara firmei) şi endogeni (din interiorul firmei), care pot fi grupaţi în funcţie de fazele asupra cărora (între care) acţionează. Cele cinci faze şi relaţiile cauză-efect din cadrul lanţului sunt prezentate în fig. nr. 9.

În schimb Manfred Bruhn [7] propune patru modalităţi de fidelizare a clienţilor:

- *ataşarea emoţională* – prin satisfacerea clientului;
- *legarea economică* – prin costurile migrării;
- *legarea contractuală* – prin acord juridic;
- *fidelizarea tehnico-funcţională* – prin dependenţe tehnice şi funcţionale.

Este foarte importantă utilizarea unor istrumente de fidelizare specifice politicilor incluse în cadrul mixului de marketing (tabelul nr. 3).

Un accent deosebit se pune pe prevenirea unor erori caracteristice, adeseori prezente în strategiile, programele şi acţiunile de fidelizare chiar şi a unor firme cu o bogată experienţă:

- transformarea fidelizării într-un scop în sine, într-o acţiune nerentabilă, fără o creştere corespunzătoare a profitului;
- fidelizarea fără cuantificarea riguroasă a costurilor acesteia;
- dorinţa de a fideliza toţi clienţii, indiferent de valoare, putere de cumpărare, stare, aport pentru firmă etc;
- fidelizare în situaţiile în care potenţialul de recumpărare este nul sau foarte redus [46].

Desigur, efectele fidelizării diferă pe ramuri şi domenii prestatoare. Efectele pozitive cele mai evidente s-au obţinut în sfera bancară (depozite, cărţi de credit), în domeniul asigurărilor, în distribuţia industrială etc. Ratele de fidelizare diferă şi ele pe domenii. În SUA [24], de exemplu, cele mai ridicate rate de fidelizare s-au realizat în următoarele sectoare: cărţi de credit 92%, servicii financiare 80%, distribuţia industrială 75%, service auto 75%, servicii poştale 63%.

Tocmai de aceea, se acordă o atenţie sporită cercetării cauzelor infidelităţii şi se depun eforturi în vederea înlăturării lor. Pe baza unor cercetări empirice întreprinse în SUA, s-a constatat că reducerea cu numai 5% a migrării clienţilor, asigură pe termen lung o creştere cu până la 85% a câştigului firmei pe un client.

De reţinut

Strategiile de fidelizare nu se pot alege şi aplica la întâmplare. Manfred Bruhn [7] propune analiza prealabilă a portofoliului de clienţi, respectiv clasificarea clienţilor după criterii de rentabilitate pentru firmă.

Potenţialul de rentabilitate a clienţilor poate fi exprimat pe baza a mai multor criterii. Din cele posibile, firma urmează să opteze pentru cele care exprimă cel mai fidel rentabilitatea clienţilor, ţinând seama de particularităţile ramurii sau domeniului de activitate. Astfel de criterii pot fi:

- veniturile disponibile;
- durata medie a relaţiei cu clientul;
- valoarea vânzărilor realizate până în prezent către clientul analizat;
- utilizarea ofertelor de cross-selling,;
- eventuala funcţie a clientului de lider de opinie ;
- posibilităţile unei colaborări cu clientul. [7]

3. Trei ipostaze

Citire

Dintre multiplele abordări ale acestui concept ne oprim la aceea, potrivit căreia marketingul relaţional se defineşte prin trei ipostaze în care se poate afla şi anume: *strategie, proces ciclic şi practică inovatoare.* Ca *strategie*, marketingul relaţional urmăreşte suprapunerea pieţei reale cu cea potenţială (adică transformarea non-consumatorilor relativi în consumatori). Aşa cum am mai afirmat, activitatea de marketing urmăreşte satisfacerea nevoilor şi dorinţelor consumatorilor. Cu alte cuvinte, firmele urmăresc a oferi ceea ce consumatorii doresc. Gregory S. Carpenter afirmă că „…tot mai mult, strategiile sunt definite pornind de la ideea că, cel puţin la început, cumpărătorii nu ştiu cu adevărat ce doresc, dar aceştia învaţă acest lucru. [citat in 45]

Această afirmaţie (care deschide mult orizontul relaţiei cu clienţii) vine ca argument ce susţine importanţa implicării firmelor în procesul de învăţare a clienţilor privind ceea ce doresc (perceperea serviciilor şi definirea preferinţelor). Acest lucru este cu atât mai important cu cât clientul are alături de prestator un rol activ în prestarea serviciului (modelul „servucţie”). După G. S. Carpenter, marketingul are două părţi şi anume: o parte învăţată – a înţelege ceea ce cumpărătorii cunosc şi o parte de predare – prin rolul pe care îl joacă în procesul de învăţare a cumpărătorilor. Procesul de învăţare a consumatorilor porneşte de la obiectivele propuse, care le motivează acţiunile. Aceste obiective sunt strâns legate de nevoile ce urmează a li se satisface .

Ca *proces ciclic*, marketingul relaţional se referă la procesul de culegere, păstrare, actualizare şi procesare a informaţiilor despre clienţi. Sistemul informaţional de marketing ocupă aici un rol important. Dintre componentele acestuia, sistemul inteligenţă de marketing şi sistemul cercetărilor de marketing au un aport principal. Sistemul inteligenţă de marketing, definit ca „…un set de proceduri şi surse utilizate de manageri pentru a obţine informaţiile zilnice privind dezvoltarea mediului de marketing” [25,102] presupune contactul permanent cu clienţii. Se poartă discuţii cu aceştia în vederea obţinerii de informaţii privind activitatea firmei din perspectiva acestora. În acelaşi timp, prezenţa calculatoarelor şi accesul la Internet deschid un nou capitol şi

anume, cel al bazelor de date. Dacă acestea sunt constituite corect, sunt utilizate cu consecvenţă şi profesionalism, ele pot ghida prezenţa cu succes a firmelor pe piaţă. La început, bazele de date de marketing au fost privite ca un instrument util pentru utilizarea poştei directe. În realitate, rolul acestora este mult mai complex, constând în stabilirea şi dezvoltarea de relaţii puternice, pe termen lung, cu clienţii. Actualizarea bazelor de date este foarte importantă, fiind deja încetăţenită ideea potrivit căreia o informaţie perimată este mai dăunătoare decât o informaţie lipsă.

Companiile îşi încurajează clienţii actuali şi potenţiali să le pună întrebări, să facă sugestii sau observaţii, respectiv reclamaţii, utilizând adresa de e-mail a firmei. Această relaţie nu se opreşte aici, firma având preocupări pentru a răspunde la fiecare mesaj primit. La început se semnalizează că mesajul a fost recepţionat, urmând apoi un răspuns personalizat în raport cu specificul mesajului primit (oferirea informaţiilor cerute, date privind reglementarea situaţiei descrise etc.).

În al treilea rând, marketingul relaţional este un set de *practici inovatoare,* care aproximează cu o relaţie directă "person-to-person" relaţia cu un număr mare de clienţi. Aceasta presupune aptitudini şi metode, instrumente, tehnici de lucru specializate şi adecvate. În prezent, când pe piaţă oferta este extrem de bogată, obţinerea fidelităţii clienţilor ocupă un loc important în preocupările firmelor. Fidelitatea presupune relaţii personalizate, de durată, bazate pe încredere (clientul simţindu-se dezorientat în faţa avalanşei de ofertanţi de servicii din care poate alege), pe onestitate, pe adevăr privind firma, serviciile oferite etc.

Potrivit opiniei lui G. Cozzi şi G. Ferrero, "…clienţii nu sunt subiecte ale eforturilor de marketing, ... ci parteneri egali ai acesteia, cu care ea lucrează pentru a creşte valoarea ..." [citat in 45, 223] serviciilor oferite.

Observăm că firmele se orientează în mod treptat de la un *marketing agresiv* cu un centru de greutate tradiţional dat de cucerirea de noi clienţi, spre un *marketing activ-proiectiv* al cărui obiectiv este, în primul rând, păstrarea clienţilor şi sporirea volumului achiziţiilor lor.

Profesorul Philip Kotler [25] face distincţie între:

- *marketing reactiv* – vânzătorul vinde produsul şi încurajează consumatorul să revină dacă are orice fel de întrebare, comentariu sau plângere;
- *marketing responsabil* – vânzătorul sună consumatorul la scurt timp după actul vânzării, pentru a verifica dacă produsul răspunde aşteptărilor sale; de asemenea, vânzătorul întreabă consumatorul dacă are orice fel de sugestie pentru îmbunătăţirea produsului sau serviciului, precum şi alte comentarii sau nemulţumiri;
- *marketing proactiv* – vânzătorul contactează consumatorul la diferite intervale de timp, oferindu-i sugestii privind îmbunătăţirea utilizării produsului sau oferindu-i ajutor în privinţa utilizării produselor noi;
- "*partnership marketing"* – firma menţine un contact permanent cu consumatorii în vederea descoperirii modalităţilor de a-i ajuta să-şi economisească resursele financiare.

(60 minute teorie, 20 minute practică)

I. Cuprinsul secvenţei

1. Conţinutul conceptului

Cu prioritate, în sectorul terţiar, dar într-o măsură importantă şi în cel secundar şi primar, marketingul relaţional se bucură în ultimul deceniu de o popularitate tot mai mare şi câştigă tot mai mult teren, dar nu în defavoarea marketingului tranzacţional, deoarece:

- tranzacţiile trebuie oricum încheiate;
- cultivarea relaţiilor joacă un rol covârşitor, inclusiv în încheierea tranzacţiilor [43].

Definiţie

Marketingul tranzacţional – potrivit şcolii vest-europene de marketing – este specific „… întreprinderilor care se luptă permanent pentru găsirea de noi cumpărători, în condiţiile în care eşuează să-i satisfacă pe cei existenţi, în loc să se concentreze pe retenţia cumpărătorilor respectivi, prin demonstrarea unei angajări fără echivoc pentru a le asigura acestora calitate totală”. [citat in 45, 228]

Citire

Marketingul tranzacţional îşi propune o astfel de gestionare a relaţiilor cu clientela, care să permită realizarea a două obiective: valorizarea experienţei client şi ameliorarea randamentului activităţii de marketing [43].

Conceptul a fost elaborat de Tocqner şi Langlois [43], care prezintă şi un model tranzacţional dinamic: SICSA. Avantajul concurenţial al firmei prestatoare de servicii nu se defineşte prin conţinut, ci prin prestaţia ofertei, care constă în interfaţa dintre client şi firmă. În timpul acestei interfeţe relaţia prevalează asupra conţinutului, ea conferind valoare distinctivă ofertei. Cercetările efectuate la Universitatea din Quebec au relevat că:

- relaţia primează asupra conţinutului: la conţinut egal, clienţii preferă lucrătorii cu un nivel mai ridicat de empatie;
- relaţia influenţează credibilitatea şi competenţa lucrătorilor, aşa cum este percepută ea de client.

Un angajat cu empatie ridicată poate influenţa cumpărătorul chiar şi cu argumente slabe. În schimb, un angajat neempatic, nici cu argumente bune nu reuşeşte să influenţeze pozitiv clientul. Rezultă că în recrutarea, selecţia şi instruirea personalului de contact trebuie să se aibă în vedere cu prioritate capacităţile relaţionale şi afective.

De reţinut

Interfaţa firmă-client are cinci faze. În fiecare din acestea personalului îi revin sarcini specifice. El trebuie:

S - să **s**educă clientul,

I - să **i**nfluenţeze clientul,

C - să încheie tranzacţia (să **c**oncretizeze, să **c**onlucreze),

S - să **s**ervească clientul,

A - să **a**ncoreze clientul.

Figura nr. 10 ne sugerează următoarele:

- cumpărătorul poate fi sedus dacă există o imagine pozitivă a personalului, nu se simte ameninţat şi nu crede că va fi compromis;
- el se va lăsa influenţat dacă are impresia că se ţine seama de problemele sale;
- va cumpăra dacă se facilitează tranzacţia;
- evaluează serviciul în funcţie de promisiunea ce i s-a făcut;
- devine fidel dacă experienţa sa a fost încadrată corect şi a făcut obiectul unei întâlniri pozitive. Clientul satisfăcut va reveni.

Dezbatere

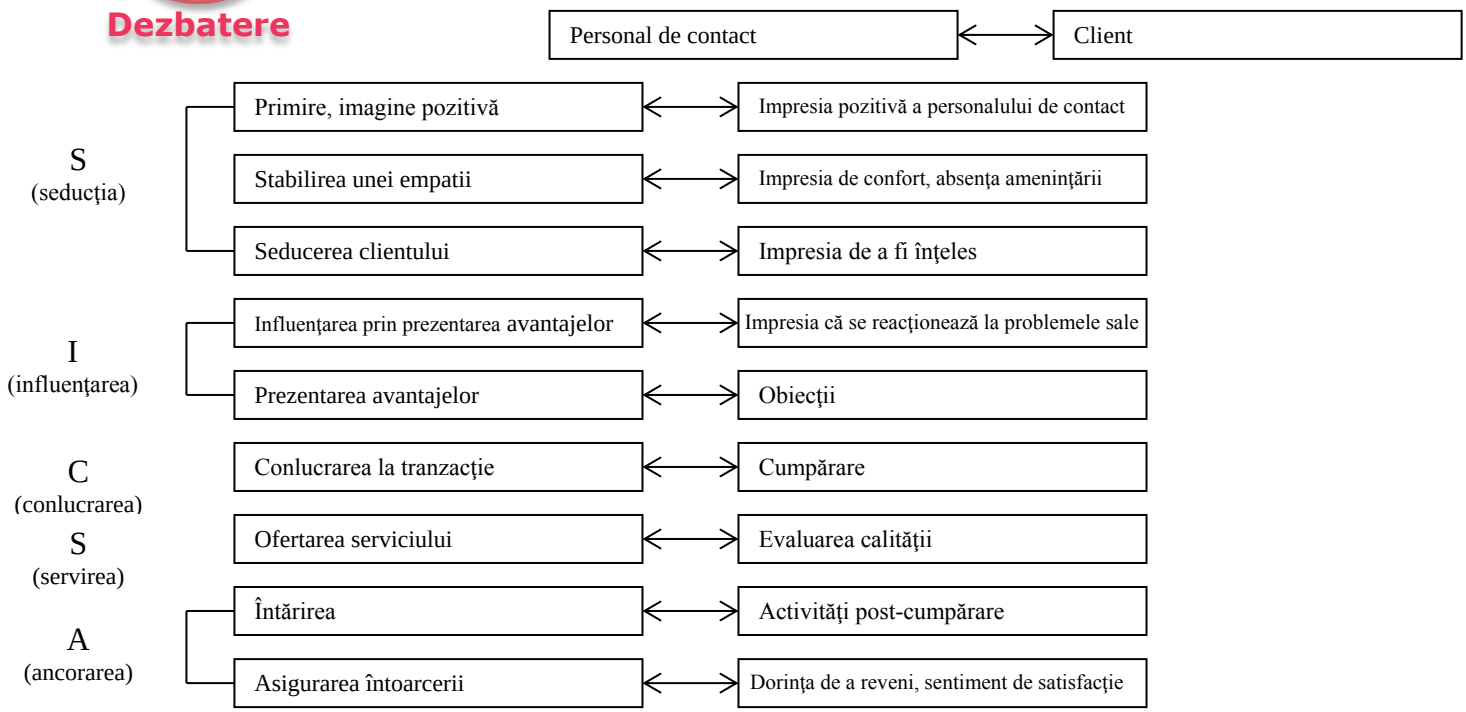

Fig. nr. 10: Modelul SICSA sau rolul tranzacţional dinamic la firmele prestatoare de servicii [43]

(120 minute teorie, 40 minute practică)

I. Cuprinsul secvenţei

1. Opţiuni posibile
2. Franşiza
3. Reţele de servicii

În cest capitol continuăm prezentarea strategiilor de marketing pentru firmele prestatoare de servicii.

Datorită specificului distribuţiei serviciilor, firmele prestatoare au la dispoziţia lor mai puţine variante de opţiune în comparaţie cu cele producătoare de bunuri materiale.

1. Opţiuni posibile

Citire

Având în vedere trei criterii: gama serviciilor prestate, tipul de canal (lungimea acestuia) şi structura cererii, se pot distinge patru strategii de distribuţie [36]:

- Un singur serviciu elementar, livrat printr-un singur intermediar, unui singur segment de consumatori (sau tuturor consumatorilor, nediferenţiat). Este cea mai simplă strategie şi are o utilizare limitată la unităţile prestatoare mici şi foarte mici. Firmele mijlocii şi mari utilizează, de regulă, strategii complexe, având mai multe canale, cu diferiţi intermediari, segmentează piaţa şi ţintesc mai multe segmente.
- Acelaşi serviciu, livrat prin mai mulţi intermediari, aceluiaşi segment de consumatori. În vederea sporirii vânzărilor şi acaparării unor cote de piaţă ridicate se încearcă abordarea segmentului vizat prin intermediul mai multor rute posibile (un film de televiziune se poate distribui şi prin casete video: vânzare şi închiriere). Strategia este considerată vulnerabilă, riscantă, generatoare de concurenţă artificială între canalele constituite. Ea presupune foarte buna cunoaştere a tuturor intermediarilor, a avantajelor şi limitelor lor, asigurând pe această bază şi o selecţie corespunzătoare.
- Aceleaşi servicii, livrate prin diferite canale, unor segmente diferite de consumatori. Filmul din exemplul de mai sus s-ar putea oferi şi cinematografelor, pentru a ajunge şi la consumatorii care

nu dispun de televizor sau aparate video. O astfel de strategie este indicată atunci, când anumiţi intermediari deţin poziţii cheie pe anumite segmente geografice de piaţă (filmul ar putea avea distribuitori diferiţi pe anumite pieţe internaţionale sau pe continente).

- Servicii diferite, care se livrează prin canale diferite aceluiaşi segment de consumatori. De exemplu, o casă de discuri care ţinteşte segmentul "tineret" poate produce videoclipuri, videocasete, albume muzicale sau poate sponsoriza concerte pentru tineret. Este o strategie clasică de diversificare.

Pot exista, desigur, şi direcţii strategice mai complexe [45]; ele au însă o aplicabilitate foarte limitată.

De reţinut

În alegerea strategiei de distribuţie trebuie să se aibă în vedere câteva considerente importante:

- este mai adecvată o distribuţie intensivă sau una selectivă?
- ce proporţie este mai adecvată între reţeaua de prestări şi cea de vânzări?
- cum să se realizeze controlul reţelei de distribuţie? Problema ridică dileme în special în situaţiile în care o parte a reţelei sau totalitatea ei nu este integrată pe baza proprietăţii, dacă sunt atraşi distribuitori independenţi;
- proprietatea: dacă se impune un control total şi riguros, apare imperativul realizării unei reţele de distribuţie integrată pe baza proprietăţii. Dacă dezvoltarea unei astfel de reţele este extrem de costisitoare, iar firma nu dispune de resursele financiare necesare, temporar pot fi utilizaţi şi alţi distribuitori, pe baza unor contracte de franşiză;
- unde şi cine ia deciziile de marketing? Dacă reţelele de distribuţie sunt deosebit de ample, de mare extindere geografică, în special deciziile tactice se recomandă să fie lăsate în responsabilitatea distribuitorilor, ei cunoscând mai bine şi mai profund evoluţiile de pe anumite pieţe locale.

În prezent, în ţările dezvoltate din punct de vedere economic, canalele de marketing pentru servicii evoluează în două direcţii: canale independente şi canale combinate [12].

Canalele independente sunt dezvoltate pentru a satisface o anumită trebuinţă şi nu sunt în mod necesar asociate cu un anumit produs sau serviciu. De exemplu, un agent comercial sau o firmă de consultanţă care nu este legată sub nici o formă de nici o altă firmă, dar independenţa sa nu exclude şi folosirea altor intermediari.

Canalele combinate apar atunci, când serviciul este integrat într-un canal de distribuţie al unui produs fizic sau al unui alt serviciu. Sunt posibile trei modalităţi:

- combinarea prin achiziţie: serviciul poate fi oferit ca parte a unui mix întreg de produse (finanţare pentru cumpărarea unor bunuri de uz îndelungat),
- combinarea prin concesionări: serviciul poate fi oferit şi prestat prin intermediul facilităţilor altor firme prestatoare. Firma care acordă concesionarea primeşte pentru piaţa "cedată" şi "dobândită" de concesionat o anumită rentă şi, eventual, şi un procent din vânzări, precizat prin clauze contractuale.
- combinare prin "Tie in Agreement": două sau mai multe firme cad de acord să coopereze în marketingul unui serviciu. Astfel de înţelegeri se nasc, de exemplu,, între companiile financiare şi dealerii de automobile.

2. Franşiza

Citire

În distribuţia serviciilor, în partea a doua a secolului trecut, numeroase inovaţii au cunoscut un succes deosebit şi au contribuit substanţial la expansiunea unor firme sau domenii de prestare. Astfel sunt: dezvoltarea serviciilor de închiriere, dezvoltarea franşizei, amplificarea tendinţelor de integrare a serviciilor ş.a. [12]. Inovarea în domeniul distribuţiei serviciilor reprezintă una din cele mai importante surse de dobândire a unui avantaj competitiv [36].

În literatura de specialitate [12] întâlnim o mare varietate de abordări ale franşizei: o relaţie juridică între parteneri, o formă eficientă a distribuţiei serviciilor, o formă a transferului de tehnologie, o strategie de marketing utilizată în expansiunea pe piaţă. În esenţă, franşiza înseamnă predarea de către franşizor a unui sistem complex de gestiune a unei afaceri de succes pe piaţă, într-un domeniu şi pe un termen bine definit, în schimbul plăţii unei sume şi a unei părţi din profitul franşizatului, care va exploata acest sistem pe baza unei investiţii proprii, dar a reglementărilor, instrucţiunilor şi sub controlul strict al celui ce l-a dezvoltat sub forma unei proprietăţi intelectuale. Patru elemente sunt aici de importanţă covârşitoare: este vorba de valorificarea unei tehnologii, a unui proces de prestare de succes bine poziţionat pe piaţă; dreptul de a utiliza numele şi sigla mărcii; franşizorul primeşte o taxă reglementată prin contract şi are drept de control permanent şi strict.

Pentru specialiştii în marketing, franşiza reprezintă, în primul rând, o modalitate deosebit de eficientă şi preferată de ambele părţi, de a distribui, de a transmite către consumatorul final unele servicii; este o strategie de lărgire a pieţei pe plan naţional şi/sau internaţional, o modalitate de partajare a riscurilor.

De reţinut

Franşiza prezintă numeroase avantaje şi dezavantaje [12] pentru ambele părţi.

Avantajele franşizorului pot fi: îşi poate amplifica vânzările şi cota de piaţă prin lărgirea pieţei; prin contract, se asigură conservarea elementelor sistemului şi a avantajului concurenţial; realizează o mai bună cunoaştere a diferitelor pieţe locale; îşi poate spori competitivitatea; efortul său investiţional nu creşte pe măsura lărgirii participării pe piaţă; o parte a responsabilităţilor şi riscurilor trec asupra franşizatului; se pot proiecta capacităţi de prestare de dimensiuni optime; scade personal – intensivitatea activităţii; se pot reduce anumite elemente de cost; se partajează şi riscurile financiare; poate avea un control deplin asupra preţurilor, activităţii promoţionale, distribuţiei şi consistenţei ofertei, practic, asupra ansamblului activităţii franşizatului; îşi lărgeşte sursele de încasări şi de plăţi. În schimb, dezavantajele franşizorului sunt: menţinerea şi motivarea franşizaţilor nu este facilă; obiectivele celor două părţi fiind diferite, eventualele neînţelegeri, divergenţe de vederi dintre ele afectează imaginea mărcii; calitatea ofertei poate deveni eterogenă, neuniformă; există riscul ieşirii franşizatului din reţea şi a intrării sale în reţeaua concurenţei; între cele două părţi, nu de puţine ori, poate apărea un intermediar.

Avantajele franşizatului: dobândeşte un sistem de prestare, o tehnologie de succes, prestigioasă; poate utiliza marca şi know-how-ul de marketing ale franşizorului; primeşte sistemul la cheie; are asigurate sursele de aprovizionare; personalul poate beneficia de sistemele de pregătire

ale franşizorului; beneficiază de toate perfecţionările, raţionalizările recente ce apar în sistem; are acces la informaţii (inclusiv de marketing); riscurile intrării pe piaţă pot fi minimizate. În schimb, franşizatul suportă în mod inevitabil şi dezavantaje: încasările şi profiturile sale sunt, de regulă, scăzute (joase); rata eşecurilor este ridicată; controlul permanent şi exigent îl "jenează"; contractele şi condiţiile impuse de franşizor rămân rigide; pot apare greutăţi în aprovizionare; aşteptările sale iniţiale par, de multe ori, ireale.

3. Reţele de servicii

De reţinut

Dacă firma prestatoare îşi propune o prezenţă activă în cadrul unor zone geografice extinse, va recurge în mod inevitabil la dezvoltarea unor ample reţele de servicii. Crearea şi dezvoltarea unor ample reţele prezintă multiple avantaje pentru firma prestatoare de servicii [43]:

- reţeaua devine un mijloc de culegere a informaţiilor celor mai detailate şi analitice;
- reţeaua impulsionează inovaţia, precum şi dispersarea şi difuzarea acesteia, prin faptul că adaptarea activităţii la condiţiile şi exigenţele locale tot mai diferite, variate în cele mai diverse regiuni şi zone presupune o înaltă creativitate. Rezultatele pozitive promiţătoare pot fi operativ generalizate în ansamblul reţelei;
- lărgirea reţelei reprezintă o investiţie pe termen lung, permite cultivarea unor relaţii de lungă durată ale firmei cu diverse comunităţi în cadrul cărora îşi dezvoltă şi îşi consolidează poziţia;
- reţeaua contribuie substanţial la întărirea imaginii pozitive şi a identităţii firmei. În acest sens, un rol deosebit de important revine personalului firmei prezent în cadrul unor ample regiuni, zone;
- reţeaua constituie un teren amplu pentru inovaţie şi pentru difuzarea ei pe planul managementului şi a marketingului.

De reţinut

Sub aspectul combinaţiei gamă de servicii/localizare, firma poate opta pentru una din următoarele trei soluţii posibile [36], [46]:

A. *multi-localizare/ofertă limitată*. Se oferă o gamă restrânsă de servicii într-un număr mare de localităţi. Se crează o reţea largă de prestări, cu unităţi dinamice (creştere rapidă a cifrei de afaceri şi a profitului). Controlul strict al reţelei este necesar, dar datorită gamei restrânse se realizează fără dificultăţi deosebite. Serviciile sunt strict specializate şi înalt standardizate. Reţeaua creată cu preponderenţa prin franşizare este mai mult rigidă decât flexibilă.

B. *localizare limitată/multi-servicii*. Se oferă o gamă foarte largă de servicii într-un număr mic de localităţi. O astfel de reţea se dezvoltă în domeniul serviciilor de lux, funcţionează pe baza principiului excelenţei şi este destul de greu de gestionat. Cifra de afaceri a unităţilor nu este deosebit de dinamică, dar profitabilitatea poate fi foarte ridicată.

C. *multi-localizare/multi-servicii*. Se oferă o gamă foarte largă de servicii, într-un număr mare de localităţi. Serviciile oferite, în majoritatea lor, se află în faza de maturitate a ciclului de

viaţă comercial. Reţeaua este dificil de gestionat, riscurile sunt mari, dar si tentaţiile sunt considerabile.

Citire

Pe pieţele extinse geografic, cu un potenţial ridicat, când nu se poate realiza cota de piaţă dorită pe altă cale, se recomandă de regulă, strategia dezvoltării rapide a reţelei. În special firmele noi, pe pieţele noi cu o ofertă limitată preferă să fie prezente într-un număr cât se poate de mare de localităţi. Potenţialul de creştere se realizează cu prioritate pe baza politicii de produs şi a celei de distribuţie. Politica de preţ şi cea de comunicare sunt mai puţin importante. Ciclul de viaţă al unei astfel de strategii variază între 10-20 de ani, în funcţie de viteza de expansiune geografică, dar şi de agresivitatea concurenţei. Strategia s-a dovedit de succes în cazul serviciilor hoteliere, a restaurantelor, inclusiv a celor cu mâncăruri rapide, a agenţiilor de turism, a comerţului cu amănuntul şi a liniilor aeriene cu „bănci de lemn”.

Firmele care doresc să ofere servicii diversificate de calitate bună, foarte bună sau de lux îşi pot realiza o astfel de intenţie numai în cazul unei reţele de prestări restrânse, procedând totodată la un control strict şi permanent. Vor urma deci o strategie a limitării voluntare a reţelei şi dezvoltării ofertei de servicii – C2. Se crează o imagine de marcă elitistă, accentul principal se pune pe politica de produs şi pe politica de preţ. Politica de distribuţie îşi pierde din importanţă. Atractivitatea mărcii este atât de puternică încat clienţii caută şi se deplasează la unităţile prestatoare ale firmei şi nu invers. Ciclul de viaţă comercială a unei astfel de strategii depăşeşte 30-40 de ani. În decursul deceniilor, cifra de afaceri creşte uşor, dar profitabilitatea se menţine ridicată. Strategia s-a dovedit de succes în cazul hotelurilor şi a manifestărilor culturale de lux, a licitaţiilor de obiecte de artă de valoare ridicată, a parcurilor de distracţie renumite etc.

Strategiile de repliere pot avea şi ele două variante:

- strategia dezvoltării diversificate a reţelei şi ofertei de servicii sub o marcă unică (R1) şi
- strategia dezvoltării diversificate a reţelei şi ofertei de servicii sub mărci diferite (R2).

R1 este preferată de firmele care dispun de o reţea foarte eterogenă, precum şi de cele care au realizat o saturare geografică în urma utilizării strategiei dezvoltării rapide a reţelei - C1. Unităţile prestatoare existente sunt restructurate, regrupate prin repoziţionare, scoţându-se în evidenţă un număr redus de caracteristici comune cu un impact puternic asupra pieţei. Accentul se pune pe politica de produs şi pe cea de comunicare, politica de preţ îşi păstrează importanţa, iar politica de distribuţie îşi pierde din importanţă. Durata ciclului de viaţă al strategiei depinde cu prioritate de evoluţia cererii pieţei şi de tipul de concurenţă. McDonald’s, Club Med, American Express, dar şi unele agenţii de publicitate au aplicat cu succes această strategie.

R2 – presupune renunţarea la avantajele dezvoltării unor reţele. Unităţile îşi păstrează autonomia, au marcă proprie şi politică de preţ independentă. În schimb pe linia calităţii respectă normele comune. Un rol deosebit revine politicii de produs şi celei de distribuţie (de localizare). În cazul existenţei şi a unei mărci “umbrelă” (alături de cele individuale), comunicarea poate fi şi comună, la nivel de reţea. Politica de preţ rămâne complementară. Durata ciclului de viaţă al strategiei este incertă. În ţările dezvoltate a fost aplicată cu prioritate de unele reţele hoteliere, instituţii culturale, în publicitate etc.

Citire

Dezvoltarea şi extinderea reţelei prestatoare de servicii se realizează pe baza unei strategii ample, elaborată şi fundamentată cu minuţiozitate, având în vedere posibilităţile reale ale firmei, avantajele şi riscurile specifice ce pot rezulta. Specialiştii [43] recomandă parcurgerea a mai multor etape:

- identificarea din cadrul portofoliului firmei a acelor servicii de bază, a pachetelor sau coşurilor de servicii care pot avea cerere în zonele şi regiunile vizate şi sunt apte de a asigura, prin adaptări corespunzătoare, o ofertă competitivă. Se studiază în ce măsură conceptul de serviciu este susceptibil unor adaptări, se poate integra şi poate fi asimilat în anumite culturi, stiluri şi moduri de viaţă, dacă există sau poate fi dezvoltată o cerere potenţială de durată pentru serviciul avut în vedere. Se cercetează măsura în care conceptul de serviciu este apt pentru standardizare, pentru creare de imagine şi identitate puternică.
- se trece apoi la alegerea amplasamentelor şi proiectarea sediilor şi unităţilor prestatoare necesare. Analiştii firmei fac prognoze privind ritmurile de creştere posibile, evoluţia probabilă a încasărilor, viabilitatea noilor centre de profit etc.
- se alege forma de finanţare cea mai adecvată. Politica de investiţii se pune de acord cu politica generală a firmei.

În acelaşi timp, dezvoltarea reţelelor prezintă anumite riscuri. Se impune cercetarea şi cunoaşterea acestora, prevenirea, respectiv diminuarea lor. Aceste riscuri ţin de creşterea cheltuielilor de funcţionare, a celor de control, de recrutare, selecţie şi instruire a personalului ş.a. Dar pot apărea greutăţi şi în adaptarea activităţii la specificul diferitelor pieţe, localităţi, culturi. Riscurile ţin şi de o eventuală diminuare a profitabilităţii, de plecarea unei părţi a personalului, de migrarea lor căre concurenţă, de deteriorarea legăturilor între centru şi periferie etc. Identificarea şi cercetarea unor astfel de surse de risc reprezintă prima premiză a gestionării lor.

(90 minute teorie, 30 minute practică)

I. Cuprinsul secvenţei

1. Strategii de preţ

De reţinut

Rolul preţului în cadrul strategiei firmei prestatoare de servicii poate fi rezumat în patru puncte [43]:

- *preţul poate determina avantajul concurenţial*. Firma care domină piaţa prin cost stabileşte de regulă un preţ mai mic. După unii specialişti, o astfel de strategie este limitată, cel puţin pe termen lung, deoarece firmele concurente îşi pot reajusta preţurile mai mult sau mai puţin operativ. Strategia poate fi totuşi viabilă şi profitabilă, dacă firma poate oferi pe termen lung un raport calitate/preţ superior faţă de concurenţă, adică dacă excelează şi pe linia calităţii şi realizează calitatea ridicată sau foarte ridicată la un cost redus.
- *preţul poate fi utilizat ca un factor determinant în gestiunea cererii, în realizarea sincromarketingului*.
- această variabilă a mixului de marketing *poate servi la selectarea, recompensarea şi fidelizarea clienţilor buni*, mai ales dacă există posibilitatea personalizării politicii de preţ,
- *preţul facilitează amplificarea vânzărilor firmei*. Dacă mai multe servicii se prestează pe baza aceleiaşi infrastructuri, costurile fixe pot fi repartizate diferit pe categorii de servicii.

Donald Cowel [12] face cea mai cuprinzătoare inventariere a strategiilor de preţ utilizate de firmele prestatoare de servicii. El prezintă nu mai puţin de nouă strategii, după cum urmează:

- *Strategia preţurilor flexibile*: presupune utilizarea unor preţuri diferite în funcţie de anumite condiţii (de exemplu, de piaţă), caracteristici diferite ş.a. Diferenţierile de preţ se pot realiza şi în funcţie de momentul prestaţiei, capacitatea de plată a clientului, tipul serviciului şi locul prestaţiei.
- *Strategia preţurilor individuale, eterogene (plafon)*: se prevede un nivel de preţ (un plafon) până la care persoana sau colectivul prestator poate lua decizii individuale şi peste care decizia de preţ este luată de conducerea firmei, pe baza recomandărilor unor experţi.
- *Strategia reducerilor de preţ*: reducerile de preţ se acordă ca o recompensă pentru serviciile prestate (de exemplu, brokerilor) sau pentru plăţi prompte, pentru un volum mare de achiziţii, pentru solicitări în extrasezon ş.a.

- *Strategia preţurilor diversioniste*: se oferă un serviciu elementar la un preţ mic, pentru a încuraja dezvoltarea cererii şi pentru a crea imaginea de ofertă bazată pe preţuri mici, urmând ca pentru celelalte servicii elementare să se perceapă preţuri mai ridicate.
- *Strategia preţurilor garantate*: plata se face numai dacă s-au obţinut rezultate sigure (agenţiile de angajare).
- *Strategia preţurilor înalte*: se utilizează în domeniile în care consumatorii consideră preţul ca fiind cel mai important indiciu al calităţii.
- *Strategia preţurilor coborâte*: se stabileşte un preţ unic pentru primul contact, în speranţa dezvoltării ulterioare a afacerilor cu acelaşi client la preţuri mai ridicate.
- *Strategia preţurilor compensate*: se stabileşte un preţ minim pentru un serviciu de bază, dar serviciile complementare se oferă la preţuri mai ridicate. Sub acest aspect, este asemănătoare cu strategia preţurilor diversioniste.
- *Strategia preţurilor aliniate*: chiar dacă costurile diferă după cantitatea, calitatea şi nivelul serviciului, preţurile pot fi aliniate şi se poate utiliza un set fix de preţuri la o gamă de servicii standard.

În literatura autohtonă, Valerică Olteanu prezintă un tablou complet al strategiilor de preţ pentru firmele prestatoare de serviciu, ca în tabelul nr. 4.

Tabelul nr. 4: Alternative strategice în cadrul politicii de preţ [36]

	Poziţia firmei faţă de:				
	1. ofertă	2. variaţia cererii	3. modul de formare	4. nivelul preţului	5. mobilitatea preţurilor
STRATEGII	a) strategia preţurilor forfetare b) strategia preţurilor diferenţiate c) strategia preţurilor combinate	a) strategia preţurilor diferenţiate temporal b) strategia preţurilor nediferenţiate temporal	a) orientare după costuri b) orientare după concurenţă c) orientare după cerere	a) strategia preţurilor înalte b) strategia preţurilor moderate c) strategia preţurilor joase	a) strategia preţurilor relativ stabile b) strategia preţurilor modificate frecvent

De reţinut

Desigur, abordările pot fi foarte diferite. În literatură întâlnim, iar în practică se utilizează categorii de preţuri diferite, dintre care menţionăm:

- *Preţul concurenţial* – este un preţ aliniat la preţul concurenţei şi fluctuează odată cu el. Alături de cost, conţine o marjă de profit "admisă" de concurenţa prezentă pe piaţa serviciului dat.
- *Preţul de vârf* – este un preţ ridicat, utilizat de firmele de prestigiu, cu o imagine bine consolidată pe piaţă, cu ocazia lansării unor servicii noi cu un grad ridicat de noutate şi originalitate pentru segmente de piaţă puţin sensibile faţă de preţ.
- *Preţul de introducere sau târâtor* – este un preţ scăzut. Se recomandă utilizarea sa la serviciile prestate în masă. Scopul este lărgirea pieţei şi dobândirea unor cote de piaţă ridicate.

- *Preţul relaţional* – se diferenţiază în funcţie de numărul şi volumul serviciilor elementare achiziţionate. De la clienţii fidelizaţi sau înalt fidelizaţi se percepe un preţ cu atât mai scăzut cu cât ei achiziţionează un coş de servicii mai amplu şi mai bogat structurat.
- *Preţul valoare* - se stabileşte în funcţie de valoarea atribuită serviciului de către consumatori. Poate fi diferenţiat pe segmente de piaţă.
- *Preţul tactic* – poate avea ca obiectiv amplificarea cererii, câştigarea sau păstrarea anumitor segmente de consumatori ş.a.
- *Preţuri negociate* – se utilizează la servicile profesionale. Preţul se negociază între prestator şi beneficiar, fără să devină în mod obligatoriu un factor decisiv al deciziei de cumpărare.

Având în vedere particularităţile serviciilor precum şi cele ale comportamentului consumatorului de servicii, firmelor prestatoare li se recomandă ca prin strategiile de preţ adoptate să se străduiască să amplifice beneficiile, avantajele resimţite de consumator şi să diminueze riscurile percepute de el. Unele elemente ale strategiei de preţ ţin mai mult de obiceiurile, tradiţiile prezente pe cele mai diferite pieţe, decât de imperativele raţionalităţii economice, greu înţelese şi acceptate de numeroase segmente de consumatori, mai ales datorită conservatorismului lor. Tot mai multe firme prestatoare au înţeles imperativul diferenţierilor de preţ, [7] şi realizează acest obiectiv după diverse criterii:

- *diferenţiere în spaţiu (geografică)* – de exemplu, în cazul serviciilor post vânzare complementare produsului fizic. Dar astfel de diferenţieri se realizează chiar şi în cadrul unei localităţi (oraş, metropolă), preţurile fiind diferite pe cartiere.
- *diferenţiere în timp* (sezon-extrasezon, pe zile ale săptămânii, sau diferenţiere chiar în cadrul zilei, respectiv, în funcţie de timpul care se scurge între momentul plăţii şi beneficierea de serviciu) este foarte frecventă în turism, dar şi în alte ramuri prestatoare.
- *diferenţierea pe segmente de consumatori* (elevi, studenţi, militari, pensionari etc.)
- *diferenţiere în funcţie de cantitatea achiziţionată*. Se acordă reduceri de preţ pentru grupuri de consumatori, sau pentru ancorarea, fidelizarea consumatorilor etc.

Firmele prestatoare de servicii trebuie să se preocupe în permanenţă de diminuarea costurilor. Cu cât acestea vor fi mai mici cu atât creşte libertatea, se lărgesc posibilităţile firmei de a alege strategiile de preţ cele mai adecvate în condiţiile date de loc şi de timp, de a diferenţia preţurile, de a-şi spori competitivitatea şi profiturile. În căutarea posibilităţilor de reducere a costurilor specialiştii caută răspunsuri la câteva întrebări:

- care sunt sectoarele, activităţile, domeniile mari ?
- ce costuri comportă diferitele activităţi şi ce valoare pentru clienţi rezultă pe această bază?
- cum se pot compensa aceste cheltuieli ?
- ce segmente de clienţi şi de ce fel de valori beneficiază, ce importanţă se acordă acestor valori?
- cum am putea diferenţia preţurile pentru ca cei ce au beneficiat de o anumită valoare să fie conştienţi că trebuie să şi plătească pentru aceasta ?
- cum pot fi înlăturate acele cheltuieli suplimentare care nu aduc profit firmei sau nu ajută în nici un fel realizarea cu succes a strategiilor de piaţă elaborate? [45]

Cu cât segmentul de piaţă deservit este mai sensibil faţă de preţ, cu atât creşte şi importanţa găsirii şi utilizării strategiilor de preţ celor mai adecvate, cu atât creşte necesitatea reducerii şi a controlului permanent al stocurilor, fără să se afecteze calitatea servirii consumatorilor.

(120 minute teorie, 40 minute practică)

I. Cuprinsul secvenţei

1. Sincromarketingul

Citire

La majoritatea serviciilor cererea fluctuează în cursul zilei, săptămânii, anotimpului sau anului. Serviciile fiind perisabile, sincronizarea ofertei cu cererea nu poate fi rezolvată prin constituirea unor stocuri, ca în cazul bunurilor fizice. În anumite intervale de timp, firmelor le vine foarte greu să facă faţă avalanşei extraordinare a cererii, iar în altele, capacităţile de prestare disponibile sunt subutilizate, ceea ce afectează profitabilitatea unităţii prestatoare. Ca urmare, sincromarketingului îi revin sarcini deosebit de dificile şi de mare responsabilitate.

În principiu, capacitatea prestatoare ar putea fi dimensionată la nivelul vârfurilor cererii. Dar orice previziune asupra cererii are caracter probabilistic. Chiar dacă acceptăm că în unele domenii prestatoare, cu anumiţi consumatori pot fi încheiate contracte pe termen mediu sau chiar lung, eventual pe termen nelimitat, cererea nu este niciodată absolut certă şi constantă. Întotdeauna există o anumită parte a cererii care nu a putut fi previzionată, în anumite momente sau intervale cererea neprevăzută apare pur şi simplu şi trebuie satisfăcută. Refuzul de a satisface această cerere neprevăzută este dureros şi afectează negativ imaginea firmei. Pe de altă parte, dimensionarea capacităţii prestatoare la nivelul vârfului cererii (previzibile) ar putea fi o soluţie, dar este totuşi respinsă de practică, deoarece ar mări foarte mult ponderea capacităţii neutilizate pe intervale tot mai ample. În ultimă instanţă, această capacitate trebuie plătită tot de către consumatori, deci ar induce o creştere atât de importantă a preţurilor, încât firma şi-ar pierde competitivitatea pe acest plan. Iată de ce, pentru practicieni soluţia nu poate fi decât un compromis.

Citire

Elaborarea şi traducerea în practică a unor strategii pertinente de sincromarketing presupune cunoaşterea şi analiza unor caracteristici ale cererii şi ofertei de servicii, precum şi ale evoluţiei raporturilor dintre acestea.

Cercetarea fluctuaţiei cererii reprezintă una din premisele de bază ale construirii funcţiei cererii, elaborării şi traducerii în practică a unor strategii de sincromarketing eficiente. Firmele prestatoare cu o bogată experienţă îşi constituie baze de date privind evoluţia în timp a cererii.

Ciclicitatea poate fi astfel evidenţiată în cadrul zilei, săptămânii, lunii, anotimpului sau anului calendaristic. Există domenii (de exemplu restaurarea) în care sunt prezente toate aceste ciclicităţi. Identificând cauzele reale ale ciclicităţii, putem elimina cauzele întâmplătoare, putem formula o serie de legităţi. Intensitatea şi cauzele evoluţiei ciclice a cererii pot diferi pe segmente de consumatori. Pe anumite segmente se pot face previziuni mai riguroase, pe altele, pe care comportamentul consumatorilor este mai puţin sau deloc previzibil, astfel de încercări sunt sortite eşecului. Astfel, de exemplu, la o bancă activitatea sectorului „persoane juridice" este mai puţin fluctuantă şi mai previzibilă decât cea a sectorului „persoane fizice". Rezultă că strategiile de sincromarketing vor fi diferenţiate şi în funcţie de numărul segmentelor de piaţă sau a pieţelor pe care le abordează firma.

Limitele ofertei se formează pe baza a cinci factori: timpul, personalul, echipamentele, numărul de locuri şi inputurile de natură materială. *Timpul* limitează oferta (capacitatea de prestare) în toate domeniile în care personalul de contact oferă spre vânzare de fapt timpul de care dispune (servicii juridice, consultanţă, contabilitate, servicii medicale ş.a). Această barieră sau prag care este timpul, este prezentă în toate ramurile prestatoare, dar nu peste tot este cea mai importantă sau este percepută ca atare. *Numărul personalului* disponibil poate, de asemenea, limita oferta, deoarece în general, firmele nu dispun de rezerve de personal care să poată fi mobilizate sau chiar dacă dispun, ele sunt mult mai greu de mobilizat decât echipamentele aflate în rezervă (birou de avocatură, firmă de contabilitate, birou de consultanţă, clinici, spitale). Desigur, în orice domeniu se pot presta ore suplimentare, dar nu zilnic sau cu frecvenţă ridicată, deoarece, în mod inevitabil, acest lucru va afecta negativ calitatea prestaţiilor. Limitele datorate *echipamentului* (servicii de transport, de telecomunicaţii, cele comunale, cluburile de sănătate etc.) sau *numărului de locuri* (săli de spectacole, de sport, stadioane) sunt inabordabile sau prea puţin abordabile. *Inputurile de natură materială* pot limita oferta în condiţiile în care limita inferioară a stocurilor nu a fost determinată corect, dacă sistemul logistic nu funcţionează, nu răspunde operativ ş.a. Printr-o gestiune raţională a stocurilor, inclusiv revizuirea pragurilor, aceste limite pot fi atenuate.

În majoritatea ramurilor şi domeniilor prestatoare, aceste limite apar într-o anumită combinaţie specifică. Dar în fiecare domeniu anumite limite au preponderenţă, ceea ce am încercat să relevăm prin exemplele citate.

Datorită gradului ridicat de rigiditate a ofertei şi evoluţiei fluctuante a cererii, pe piaţa serviciilor este specifică şi evoluţia raportului cerere-ofertă [36]. Spre deosebire de piaţa bunurilor materiale, situaţiile de dezechilibru (depăşirea cererii de către ofertă sau invers, a ofertei de către cerere) pe piaţa serviciilor apar alternativ, cu o anumită periodicitate (zilnică, săptămânală, lunară, trimestrială, anuală), alternându-se stările de abundenţă cu cele de penurie, respectiv piaţa cumpărătorului şi cea a prestatorului. Ca urmare, şi în faţa sincromarketingului apar şi există în permanenţă sarcini deosebit de complexe în încercarea de echilibrare a cererii şi ofertei de servicii.

În abordarea şi formularea corectă a problemei ne este foarte utilă clasificarea lui Lovelock (tabelul nr. 5). Problema se pune diferit pe domenii, diferind şi alternativele, soluţiile şi rezolvările posibile.

De ce este importantă această clasificare? Deoarece, aşa cum se vede în tabel, există ramuri cu probleme asemănătoare, deci ramuri în care şi soluţiile pot fi foarte apropiate. Este deosebit de semnificativă delimitarea ramurilor care pot acoperi vârfurile cererii, în general, fără întârzieri majore, de cele care nu au această capacitate, vârful cererii depăşind în mod sistematic oferta disponibilă.

Tabelul nr. 5: Natura raportului cerere-ofertă [29]

În ce măsură oferta este limitată	**Măsura fluctuaţiei în timp a cererii**	
	Largă	Restrânsă
1. Vârful cererii poate fi acoperit, în general, fără întârzieri majore	- energia electrică - gaz metan - telefon - maternitate - poliţie - pompieri 1	- asigurări - servicii juridice - bancă - spălătorii - curăţătorii 2
2. Vârful cererii depăşeşte în mod sistematic oferta disponibilă	4 - contabilitate - consultanţă impunere - transportul de călători - hoteluri, moteluri - restaurante - teatre	3 Asemănătoare cu cele din caseta 2, dar care nu dispun de capacitate suficientă nici pentru nivelul de bază al cererii.

Dacă considerăm nivelul ofertei (a capacităţii prestatoare) ca fiind dat, iar cererea ca având o evoluţie ciclică, fluctuantă (figura nr. 11) putem distinge mai multe stări ale raportului cerere – ofertă.

Obiectivul strategic al firmei prestatoare este utilizarea la un nivel optim a capacităţii ei prestatoare. Dar ce înseamnă nivel optim? Este nivelul de utilizare la care din punct de vedere economic rezultatele se optimizează. De cele mai multe ori acest nivel nu este de 100%.

În industria hotelieră, a ospitalităţii în general, nivelul optim de utilizare a capacităţii prestatoare este de cca. 70%, în transportul aerian de persoane variază între 65-75%, pe când în alte domenii se apropie mai mult sau chiar depăşeşte 100% (un concert, o finală de cupă mondială). În general, nivelul optim de utilizare a capacităţii admite deci şi rezerve de capacitate, care se utilizează numai în situaţii excepţionale (sosesc clienţi importanţi, înalt fidelizaţi sau apar obligaţiuni care trebuie onorate). De ce? Deoarece depăşirea nivelului optim de utilizare a capacităţii deja afectează calitatea, diminuează satisfacţia consumatorului, ceea ce are implicaţii negativeasupra imaginii, satisfacţiei şi motivaţiei personalului.

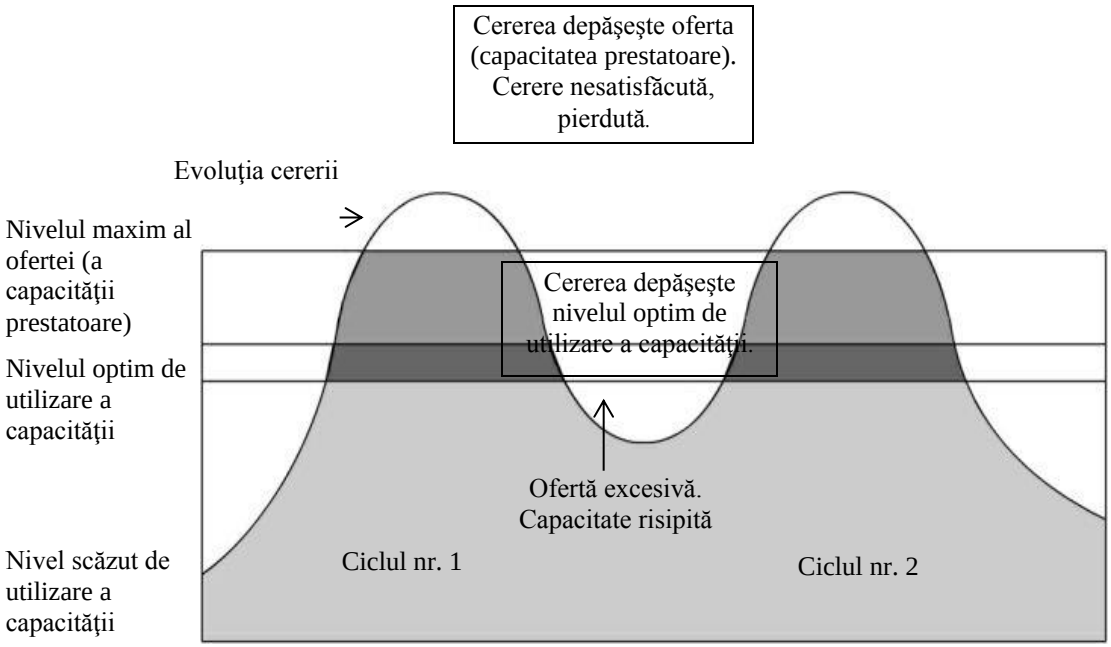

Fig. nr. 11. Stările cererii în raport cu oferta (capacitatea prestatoare) [31]

Dacă cererea coboară sub nivelul optim de utilizare a capacităţii, scade rentabilitatea, profitabilitatea, dar apar efecte şi pe linia marketingului. În industria ospitalităţii, de exemplu, s-a constatat că turiştii preferă să frecventeze unităţile prestatoare (restaurante) cu un grad de ocupare de cca. 70-75%, pentru a evita aglomeraţia, dar şi datorită faptului că unităţile cu un grad scăzut de ocupare li se par suspecte ca având probleme şi sunt ocolite de public (este o afacere nereuşită, neatractivă, ceva nu este în regulă cu oferta).

În vederea sincronizării cererii şi ofertei şi a înscrierii evoluţiei raportului lor pe o rută ce tinde către optim, firma poate acţiona asupra unuia dintre cei doi poli sau concomitent asupra ambilor.

Acţionând asupra cererii, se încearcă dirijarea ei prin influenţarea purtătorilor ei, a deciziei lor de cumpărare în aşa fel, încât să se reducă cât se poate de substanţial diferenţa dintre vârful de cerere (ce depăşeşte nu numai nivelul optim, ci şi nivelul maxim al capacităţii prestatoare) şi valea cererii (când ea coboară sub nivelul optim de utilizare a capacităţii prestatoare).

În situaţia vârfului de cerere, principalele modalităţi de acţiune pot fi:

- informarea consumatorilor efectivi şi ai celor potenţiali prin mesaje comunicaţionale adecvate cu privire la evoluţia în timp a cererii, intervalele de formare ale vârfurilor şi văilor de cerere, prezentarea avantajelor şi dezavantajelor solicitării serviciului într-un anumit interval sau altul;
- discriminarea pozitivă a clienţilor fidelizaţi şi înalt fidelizaţi;
- perfecţionarea managementului sistemelor de programare şi/sau rezervare;
- perfecţionarea managementului cozilor;
- ofertarea în intervalele de vârf ale cererii a unor servicii complementare serviciului de bază;

- ofertarea unor servicii substitute;
- încurajarea diversificării cererii.

În intervalele în care se formează *văi ale cererii*, firma prestatoare poate:

- diversifica oferta, în vederea alegerii de noi segmente de consumatori (industria hotelieră, de exemplu, încurajează turismul de conferinţe, atrage grupuri de elevi, studenţi şi/sau pensionari ş.a.);
- apropia oferta de domiciliul şi/sau de locul de muncă al consumatorilor potenţiali, inclusiv prin unităţi prestatoare mobile;
- identifica şi utiliza toate căile posibile, adecvate de stimulare a cererii.

În sfârşit, există *modalităţi de acţiune care se utilizează în ambele situaţii*, dar cu obiective diferite:

- diferenţierea preţurilor în timp, discriminarea pozitivă şi respectiv negativă pe plan economic;
- organizarea unor campanii publicitare speciale pentru reglementarea cererii (de exemplu, prezentarea avantajelor solicitării serviciului în intervalele de vale);
- organizarea unor campanii publicitare pentru modificarea aşteptărilor clienţilor;
- modificarea intensităţii în timp a unor campanii publicitare;
- modificarea orarului de funcţionare a unităţilor prestatoare.

De reţinut

O strategie eficientă de sincromarketing impune împărţirea *modalităţilor de acţiune asupra ofertei* tot în trei categorii:

În *intervalele de vârf ale cererii*, firma poate recurge la:

- angajarea unor sezonieri;
- creşterea productivităţii proceselor de prestare;
- creşterea randamentului activităţii;
- stimularea participării consumatorului la procesele de prestare, pentru a-şi asuma sarcini suplimentare;
- asocierea în procesul de prestare. Mai multe unităţi prestatoare (de exemplu, policlinici, spitale etc.) achiziţionează şi utilizează în comun anumite echipamente deosebit de costisitoare;
- policalificarea personalului, pentru a putea presta mai multe tipuri de operaţii;
- retehnologizarea unor procese de prestaţie;
- subcontractarea anumitor prestaţii;
- creşterea intensităţii muncii;
- pregătirea unor posibilităţi de extindere, de amplificare a ofertei viitoare (achiziţionarea unor terenuri, clădiri, construcţii etc.).

Când apar văi ale cererii, se poate recurge la:

- executarea unor lucrări de întreţinere şi reparaţii;
- acordarea de concedii de odihnă;
- organizarea unor cursuri de perfecţionare a calificării personalului;
- disponibilizarea sezonierilor.

În cea de-a treia categorie avem *măsuri ce au efecte în ambele situaţii*:

- ţinerea la zi a unei evidenţe riguroase a capacităţilor de prestare;
- angajarea cu timp parţial;
- angajarea cu orar flexibil;
- diversificarea ofertei de servicii;
- reorganizarea sistemului de prestare;
- raţionalizarea sistemului de prestare;
- realizarea de servicii cu o „structură inversă" a evoluţiei cererii în comparaţie cu cele existente;
- instruirea personalului în vederea suprapunerii anumitor funcţii;
- modificarea orarului de funcţionare.

(180 minute teorie, 60 minute practică)

I. Cuprinsul secvenţei

1. Sporirea calităţii serviciilor

De reţinut

Sporirea calităţii serviciilor reprezintă o condiţie de bază a succesului firmelor prestatoare. Cele care sunt în măsură să presteze servicii de calitate înaltă şi foarte înaltă sunt mai puţin vulnerabile la un război de preţ sau la orice acţiune promoţională (în general, de marketing) a concurenţei şi pot realiza economii la costurile de marketing, în special la cele comerciale, calitatea ridicată fiind în multe domenii un factor promoţional decisiv, un element important în fidelizarea clientelei, cunoscută fiind sensibilitatea foarte pronunţată a majorităţii consumatorilor faţă de calitate.

Importanţa şi implicaţiile complexe ale calităţii şi noncalităţii sunt ilustrate de spirala succesului şi spirala eşecului.

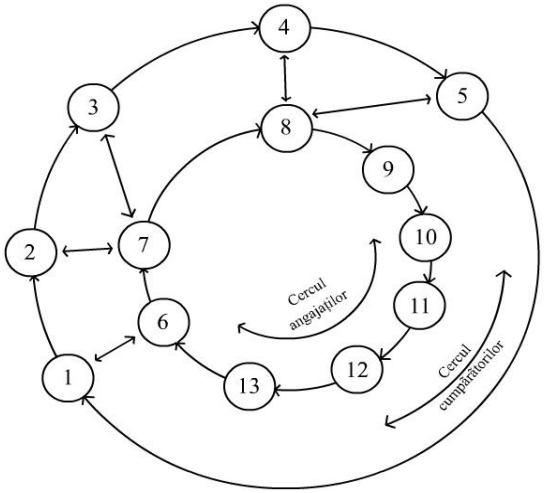

Fig. nr. 12: Spirala succesului [citat in 45, 251]

(1) Nivelul ridicat de satisfacţie a consumatorilor;
(2) Continuitatea în relaţiile cu consumatorii;
(3) Fidelitatea consumatorilor;
(4) Fluctuaţia joasă a consumatorilor;
(5) Accentuarea în continuare a acţiunilor de fidelizare;
(6) Satisfacţia angajaţilor, atitudinea pozitivă în procesul de prestare;
(7) Fluctuaţia redusă, calitatea ridicată a prestaţiei;
(8) Profituri mai ridicate;
(9) Planuri de muncă mai cuprinzătoare;
(10) Instruire, exerciţii, autorizarea personalului de contact în controlul calităţii;
(11) Salariile depăşesc media;
(12) Eforturi amplificate de selecţie;
(13) Instruire globală.

Aşa cum sugerează figura nr. 12, prin calitatea ridicată a prestaţiei se poate asigura satisfacţia cercului de cumpărători, ceea ce declanşează o serie de procese prin excelenţă pozitive şi face loc unor noi acţiuni şi măsuri de ridicare a calităţii. Calitatea ridicată asigură continuitate în relaţiile cu consumatorii, fidelizarea lor înaltă, implicit se reduce fluctuaţia în cercul cumpărătorilor, deci cresc în continuare şansele de fidelizare. Pe baza satisfacţiei consumatorilor se fundamentează şi satisfacţia angajaţilor, se reduce fluctuaţia în cercul lor, creşte profitul, ceea ce permite realizarea unor planuri mai ample de instruire, inclusiv pe linia controlului de calitate, vor spori salariile, se poate realiza o selecţie mai exigentă a angajaţilor, iar programele de instruire devin globale, se extind asupra întregului personal.

Deosebit de importante, decisive, inclusiv din perspectiva activităţii de marketing, sunt legăturile dintre cele două cercuri, care i-au determinat pe Schlesinger şi Heskett [45] să utilizeze termenul de spirală. Legături deosebit de puternice şi importante există între satisfacţia cumpărătorilor şi respectiv a angajaţilor, între fluctuaţia angajaţilor şi fidelitatea cumpărătorilor, fluctuaţia cumpărătorilor şi nivelul profitului, nivelul profitului şi resursele ce se pot aloca în continuare pentru fidelizarea atât a cumpărătorilor cât şi a angajaţilor, respectiv menţinerea şi/sau ridicarea în continuare a nivelului calităţii. Important este să observăm că în cadrul spiralei se petrec procese prin excelenţă pozitive, care se sprijină unele pe altele, se naşte o sinergie pozitivă, în special datorită interacţiunilor care pot fi maximizate în beneficiul atât a consumatorilor, al firmei, cât şi al angajaţilor ei.

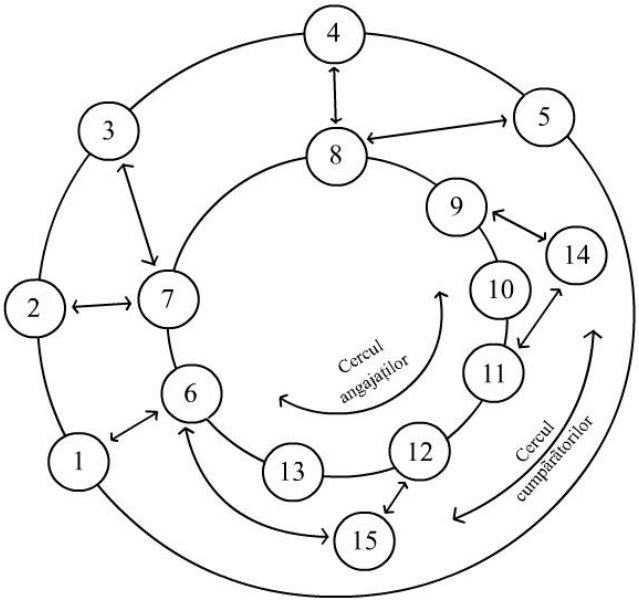

Fig. nr. 13: Spirala eşecului [citat in 45, 253]

(1) Insatisfacţia consumatorilor
(2) Discontinuitatea în relaţiile cu consumatorii
(3) Infidelitatea consumatorilor
(4) Fluctuaţia ridicată în cercul cumpărătorilor
(5) Accentuarea în continuare a acţiunilor de fidelizare a consumatorilor
(6) Insatisfacţia angajaţilor, atitudinea slabă în procesul de prestaţie
(7) Fluctuaţia înaltă a angajaţilor, calitatea slabă a prestaţiei
(8) Profit scăzut
(9) Personalul necalificat sau insuficient calificat implică descrierea sumară a sarcinilor
(10) Utilizarea tehnologiei în controlul calităţii
(11) Salarii scăzute
(12) Instruire minimă
(13) Se amplifică lipsa de interes a angajaţilor
(14) Accentul cade pe regulament şi nu pe serviciile prestate
(15) Angajaţii sunt incapabili să reacţioneze la problemele cumpărătorilor.

În cadrul spiralei eşecului, efectele unor fenomene şi procese negative se amplifică reciproc, iar în urma interacţiunilor apare în mod necesar sinergia negativă care conduce inevitabil la eşec.

Deosebit de sugestive sunt şi abordările lui Tocqner şi Langlois (figura nr. 14).

În abordarea lui Schlesinger şi Heskett, sunt evidenţiate o serie de interacţiuni cu ramificaţii multiple. Dar foarte corectă este şi abordarea lui Tocqner şi Langlois, tot o abordare consecventă de marketing a problemei calităţii, dar care scoate în evidenţă şi importanţa unor factori, cum ar fi creşterea sau scăderea stresului, relaţiile tensionate sau pozitive cu şi în rândurile personalului, reclamaţiile şi corecţiile ş.a.

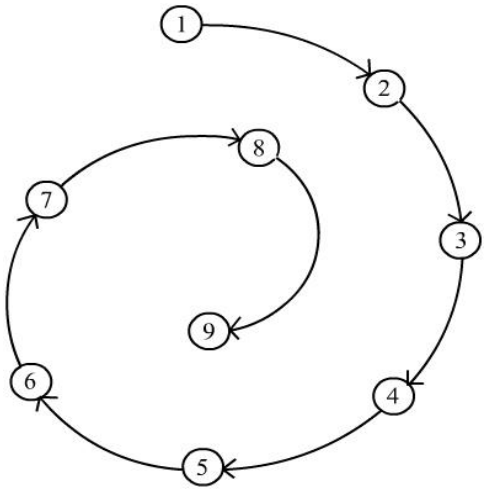

Fig. nr. 14: Spirala negativă [43]

(1) Probleme de calitate şi reclamaţiile clienţilor
(2) Corecţii
(3) Pierdere de timp
(4) Stres
(5) Acţiuni improvizate
(6) Probleme de calitate amplificate
(7) Relaţii încordate cu clienţii
(8) Scăderea moralului personalului
(9) Scăderea profitului.

Astfel de spirale pot avea o importanţă practică deosebită. Pornind de la numărul fazelor, numărul şi natura operaţiunilor, de la complexitatea procesului de prestare, analizând locul şi rolul personalului şi respectiv a consumatorului în cadrul procesului, se pot construi spirale specifice pentru fiecare serviciu în parte. Ele pot fi utilizate în procesele de analiză şi evaluare, în elaborarea şi punerea în practică a strategiilor şi programelor de marketing.

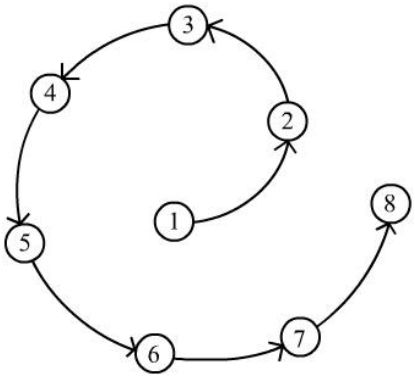

Fig. nr. 15: Spirala pozitivă [43]

(1) Analiza nevoilor şi exigenţelor consumatorilor
(2) Definirea precisă a caracteristicilor serviciilor
(3) Relaţii pozitive cu clienţii interni (angajaţii)
(4) Mai puţine corecţii, mai multe acţiuni preventive
(5) Mai puţin stres
(6) Mai mult timp consacrat ameliorării calităţii
(7) Moral în creştere
(8) Profit în creştere

Neglijarea oricăreia dintre cele trei grupe de elemente poate compromite pe termen lung calitatea oferită şi va reduce eficienţa eforturilor depuse în această direcţie.

Raportul calitate – eficienţă poate fi examinat sub trei aspecte:

- costul resurselor şi calitatea;
- utilizarea resurselor şi calitatea;
- eficienţa utilizării resurselor şi calitatea [24]

- Între costul resurselor şi calitate, de cele mai multe ori există o relaţie directă. Resursele mai scumpe sunt de mai bună calitate, mai performante şi, pe această bază, se poate asigura şi creşterea calităţii serviciilor.

Tabelul nr. 6: Relaţia costul resurselor – calitatea [24]

		CALITATEA	
		JOASĂ	ÎNALTĂ
COSTURILE RESURSELOR	ÎNALTĂ	Zonă periculoasă	Posibile pericole
	JOASĂ	Pericol ?	„Ţinta”

Visul oricărui manager este realizarea unei calităţi înalte pe baza unor resurse puţin costisitoare. Dar aşa cum sugerează tabelul nr. 6, acest lucru rămâne cel mai adesea o ţintă către care se tinde. De cele mai multe ori, pe baza unor resurse ieftine se realizează o calitate slabă (pericol ?), dar nici resursele costisitoare nu asigură întotdeauna posibilitatea îmbunătăţirii radicale a calităţii.

- Între utilizarea resurselor şi calitatea serviciilor există, de cele mai multe ori, tot o relaţie directă (tabelul nr. 7)

Tabelul nr. 7: Relaţia utilizarea resurselor – calitatea [24]

		CALITATEA	
		JOASĂ	ÎNALTĂ
UTILIZAREA	ÎNALTĂ	Zonă periculoasă	„Ţinta”
	JOASĂ	Ratare	Uneori acceptabilă

Dacă utilizarea este joasă şi aceasta dă naştere la o calitate slabă, afacerea este ratată. La unele servicii o joasă utilizare este acceptată, chiar îmbucurătoare (salvarea, pompierii), dar în astfel de domenii calitatea înaltă este obligatorie. Calitatea slabă în condiţiile unei utilizări înalte

poate afecta competitivitatea prestaţiilor. În special la serviciile de lux, calitatea înaltă este obligatorie, utilizarea înaltă mai puţin (nu se impune o productivitate ridicată, cererea este puţin sensibilă faţă de preţ). Dar managerii ţintesc o utilizare şi o calitate ridicate, în numeroase domenii foarte greu sau chiar imposibil de realizat datorită fluctuaţiei cererii sau impactului negativ al productivităţii ridicate asupra calităţii.

- Relaţie directă există şi între eficienţa utilizării resurselor şi calitate (tabelul nr. 8)

Tabelul nr. 8: Relaţia eficienţa utilizării resurselor – calitatea [4]

		CALITATEA	
		JOASĂ	ÎNALTĂ
EFICIENŢA	ÎNALTĂ	Zonă periculoasă	„Ţinta”
	JOASĂ	Rezultat comun	Oportunităţi ?

Aşa cum sugerează tabelul nr. 8, o calitate slabă înseamnă, de cele mai multe ori, o lipsă sau o insuficienţă de eficienţă. Se face risipă de resurse, consumatorii sunt nemulţumiţi de calitate etc., dar realizarea cu orice preţ a eficienţei ridicate poate afecta calitatea, consumatorii nemulţumiţi nu pot fi fidelizaţi, ceea ce, la rândul ei, va conduce la o scădere a eficienţei. Realizarea unei calităţi ridicate în condiţii de eficienţă scăzută nu este de dorit. Managerii îşi propun o calitate ridicată în condiţii de eficienţă înaltă.

Este important, de asemenea, să cercetăm şi să cunoaştem domeniile în care sub aspectul calităţii, firma prestează, realizează performanţe sub- şi, respectiv, peste aşteptările consumatorilor (fig. nr. 16)

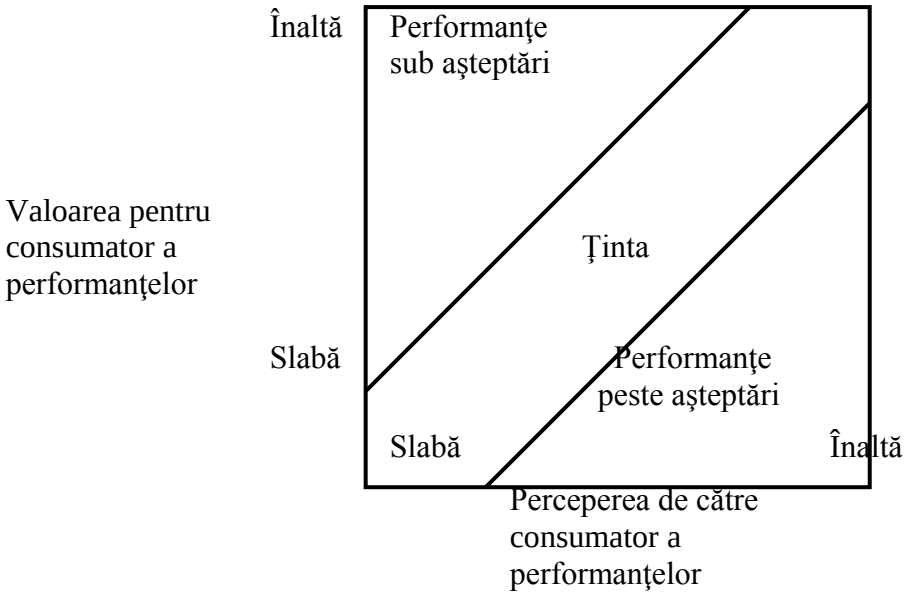

Fig. nr. 16: Diferenţierea calităţii serviciilor [24]

Aşa cum sugerează fig. nr. 16, de regulă, poate exista una din următoarele situaţii:

- performanţe slabe (firma, în domenii importante pentru consumatori, realizează performanţe sub aşteptări);
- supraperformanţe (firma, în domenii nesemnificative, puţin importante pentru consumatori, realizează peste aşteptări);
- ideal este dacă firma reuşeşte să se poziţioneze conform ţintei, adică în domeniile importante pentru consumator realizează performanţe ridicate, iar în domeniile puţin importante performanţe joase. Dacă firma îşi concentrează eforturile pe domeniile, criteriile de evaluare a calităţii considerate importante de către consumatori, sprijină de fapt şi poziţionarea favorabilă pe piaţă, îmbunătăţirea capacităţii sale concurenţiale, extinderea cotei de participare pe piaţă.
- Respectarea imperativelor raţionalităţii economice, necesitatea sporirii eficienţei şi, în general, a performanţelor, adaptarea ofertei la cerere exclud sau, cel puţin, descurajează concentrarea de eforturi nejustificate pentru ridicarea calităţii şi a performanţelor în general în domeniile considerate neimportante sau puţin importante de către majoritatea consumatorilor.

În SUA, specialişti de referinţă [5], [39] au întreprins ample cercetări în vederea cunoaşterii exigenţelor de bază ale consumatorilor de servicii, exigenţe care sunt comune indiferent de domeniul şi tipul serviciului. Pe această bază, ei au alcătuit o listă cu factorii care definesc calitatea serviciilor (în paranteze sunt formulate câteva exemple):

- *Accesibilitatea*. Consumatorii să poată lua legătura şi să poată ajunge cu uşurinţă la unităţile prestatoare, adică acestea să fie amplasate la locul potrivit şi să dispună de canale de contactare facile (amplasarea hotelului, motelului, frizeriei, coaforului îmi este convenabilă? Are firma de transporturi un număr de telefon la care pot suma la orice oră din zi şi din noapte, pe cheltuiala ei? Dacă am anumite probleme, pot sta de vorbă fără restricţii cu un responsabil al firmei?)
- *Comunicaţii*. Serviciul trebuie să fie comunicat prin cele mai adecvate canale, folosind un limbaj corespunzător, adaptat diferitelor segmente de consumatori, fără expresii de strictă specialitate şi tehnice, fără cuvinte străine şi expresii cu mai multe înţelesuri. Se impune explicarea conţinutului serviciului, a tarifului şi convingerea consumatorului potenţial că serviciul va fi bine prestat.

(Dacă am o anumită reclamaţie se va găsi vreun responsabil al firmei care să mă asculte? Medicul, juristul ş.a. vor folosi oare expresii pe care nu le voi înţelege? Dacă intervine vreo modificare în programarea iniţială, voi fi oare anunţat din timp?)

- *Competenţa*. Angajaţii trebuie să dispună de calificarea, cunoştinţele, priceperea şi îndemânarea necesare pentru a presta serviciul. (Angajatul băncii cu care stau de vorbă cunoaşte oare mecanismele şi reglementările referitoare la toate serviciile pe care le voi solicita? Stomatologul are o calificare complexă, va pune un diagnostic corect şi se va pricepe oare la toate operaţiile care se impun? Angajatul agenţiei turistice va şti oare să contacteze cele mai convenabile firme de transport, hoteluri ş.a.?)
- *Amabilitate*. Personalul de contact trebuie să se caracterizeze prin politeţe, respect, consideraţie, prietenie, delicateţe, tact, complezenţă. (Depanatorul pe care îl aştept va sosi oare la ora promisă? Îşi va schimba oare încălţămintea în antreu? Şeful de tren mă va trezi oare înaintea staţiei de destinaţie? Chelnerul va fi oare politicos cu toţi invitaţii mei?)

- *Responsabilitate*. Firma şi angajaţii ei trebuie să fie pătrunşi de spirit de responsabilitate, să ţină seama în permanenţă de interesele fundamentale ale clienţilor. (Juristul a înţeles oare importanţa acestui contract şi nu va omite vreo clauză, lezându-mi interesele? Agentul imobiliar apără interesele mele sau mai degrabă pe cele ale cumpărătorului?)
- *Corectitudine*. Serviciul trebuie să fie prestat corect, fidel şi atent, în cele mai bune condiţii, prin onorarea tuturor promisiunilor. (Dacă agentul mi-a promis că mă va rechema prin telefon peste o oră, o va face întocmai? Factura telefonică este într-adevăr corect întocmită, nu conţine greşeli? Dacă reparaţia este garantată pentru 18 luni, pot oare să stau liniştit un an şi jumătate?)
- *Receptivitate*. Firma şi angajaţii ei trebuie să acţioneze operativ, rapid şi în mod creativ la orice solicitare a clienţilor. (Va veni oare depanatorul în cursul zilei de azi? Stomatologul va avea oare în vedere situaţia de urgenţă în care mă aflu? Rapiditatea înseamnă oare şi aplicarea celor mai bune soluţii?)
- *Încredere*. Firma şi personalul ei trebuie să trezească încredere. Serviciile să fie prestate cu consecvenţă, exactitate, punctualitate, precizie. (Prestatorul va executa oare toate operaţiile, va parcurge toate fazele sau va încerca o simplificare a procesului? Se va întocmi corect nota de plată?)
- *Credibilitate*. Numele firmei, marca, reputaţia, comportamentul personalului pot sugera credibilitate sau dimpotrivă. (Dacă iau pastila, îmi va trece oare durerea de stomac în 10 minute, aşa cum scrie pe prospect? Dacă mă operez, sigur nu se va mai reînnoi boala? Materialele utilizate de stomatolog rezolvă într-adevăr problema pentru 10 ani?)
- *Siguranţă*. Prestarea, respectiv primirea serviciului să nu reprezinte un pericol sau un risc pentru sănătatea, integritatea corporală, siguranţa clienţilor. Dar siguranţa trebuie extinsă şi asupra aspectelor financiare, la confidenţialitate, securitatea informaţiilor transmise prestatorului ş.a. (Oare de câte ori a deraiat trenul pe această rută? Bancomatul în mod sigur îmi va elibera sumele şi în cursul nopţii? Societatea de asigurări a despăgubit oare toţi păgubiţii, conform contractelor încheiate?)
- *Înţelegerea şi cunoaşterea clienţilor*. Personalul trebuie să se străduiască să înţeleagă problemele şi exigenţele clienţilor. (Oare frizerul îşi mai aminteşte de ce nu prefer soluţia X şi va aplica oare soluţia Y? Funcţionarul băncii a înţeles oare corect importanţa clauzei de moştenire pe care am propus-o? Voi fi oare tratat ca un client permanent?)
- *Personalizare*. Dorinţa de a trata cu atenţia cuvenită fiecare consumator în parte, de a structura coşul de ofertă în mod individual, de a dezvolta relaţii adecvate cu fiecare cumpărător potenţial în parte. (Prestatorul poate oare executa toate operaţiunile solicitate, va înţelege şi va fi motivat să presteze conform nevoilor pe care i le-am explicat?)
- *Elemente tangibile*: mijloacele mecanice, electrotehnice, electronice, în general echipamentele funcţionale, încăperile atractive, prezenţa agreabilă a personalului, materialele comunicaţionale amplasate la locuri vizibile, accesibile. Toate acestea trebuie să sugereze, să reflecte palpabil calitatea serviciului. (Este atractivă amenajarea restaurantului? Brokerul are ţinuta vestimentară adecvată?)

Aceiaşi specialişti americani [5], [39], [27], [26] au ajuns la concluzia că firmele lider, clar şi consecvent orientate spre calitate, utilizează metode şi căi comune sau foarte asemănătoare în vederea ridicării calităţii serviciilor:

- *Activitate fundamentată strategic*. Firmele lider sunt pur şi simplu obsedate de clienţii lor. Acţiunile lor sunt fundamentate pe ample cercetări de marketing, pentru a cunoaşte riguros cine şi de ce apelează la serviciile lor, care sunt nevoile lor specifice, cum pot fi acestea satisfăcute şi pe ce căi se poate realiza fidelizarea lor.
- *Asigurarea calităţii trebuie să fie o preocupare permanentă a conducerii firmei*. Rezultatele pe linia calităţii, gradul de satisfacţie a consumatorilor sunt cercetate şi analizate cu regularitate, iar în elaborarea măsurilor şi căilor de acţiune pentru viitor, conducerea trebuie să se implice în mod direct.
- *Stabilirea unor standarde ridicate*, tinzând spre realizarea unor servicii complet lipsite de neajunsuri, fără cusur.
- *Utilizarea unor sisteme de supraveghere a execuţiei serviciilor*. Se aplică diverse procedee de măsurare a performanţelor, strict adaptate diferitelor domenii de activitate. Se cercetează, de asemenea, şi performanţele firmelor concurente pe linia calităţii.
- Se utilizează diverse *sisteme de rezolvare a reclamaţiilor consumatorilor*.
- *Utilizarea consecventă a marketingului intern,* pentru a se asigura motivarea şi satisfacţia corespunzătoare a personalului prestator.

(90 minute teorie, 30 minute practică)

I. Cuprinsul secvenţei

1. Creşterea productivităţii

În sectorul serviciilor, productivitatea este mai scăzută în comparaţie cu sectorul producţiei bunurilor materiale. În sinteză, pot fi amintite trei cauze principale:

- în majoritatea lor, serviciile sunt muncă-intensive,
- nivelul tehnic este mai scăzut,
- progresul tehnic şi tehnologic este mai lent.

În ţările dezvoltate din punct de vedere economic, în mod inevitabil, datorită cu preponderenţă tot celor trei cauze enunţate mai sus, salariile în terţiar au crescut mai repede în comparaţie cu sectorul secundar. Astfel, firmele prestatoare de servicii se confruntă cu un proces general de creştere a costurilor, care nu poate fi contracarat printr-o creştere corespunzătoare a productivităţii. Ca urmare, creşterea costurilor implică în mod inevitabil şi creşterea preţurilor şi acest lucru – coroborat cu sporul mai lent al productivităţii – induce un efect inflaţionist în cadrul economiei (având în vedere ponderea deosebit de ridicată a terţiarului) [12]. Donald Cowel atrage atenţia asupra faptului că în sectorul serviciilor şi intensitatea muncii este mai scăzută, sunt mai modeste şi posibilităţile de ridicare a gradului de calificare a lucrătorilor, în comparaţie cu sectorul producţiei bunurilor materiale. S-au identificat mai multe cauze, printre care: progresul tehnic lent, mai puţine oportunităţi pentru firmele mici şi foarte mici; mai puţine oportunităţi pentru forţa de muncă specializată (la firmele mici şi foarte mici nici nu se pune problema specializării), numeroase servicii sunt strict dependente de personal, de aceea, nici nu se pune problema progresului tehnic şi tehnologic sau, la altele, astfel de posibilităţi sunt foarte puţine, rare.

În ciuda constatărilor de mai sus, nu trebuie să rămânem cu impresia că în terţiar nu există nici un fel de progres tehnic. În unele sectoare, cum ar fi transportul de toate genurile, electricitate, apărare, gaz, apă s-au obţinut rezultate importante, inclusiv pe linia progresului tehnic şi tehnologic.

Pentru specialiştii în marketing, o problemă importantă este prezenţa consumatorului şi în calitate de coprestator în cadrul procesului de prestaţie şi cum influenţează această prezenţă asupra productivităţii procesului. Dacă la o instituţie (bancară, financiară, de asigurări, poştă ş.a.) consumatorul completează în mod corect anumite formulare, el contribuie la creşterea

productivităţii şi, invers. În alte domenii, contribuţia consumatorului depinde de gradul de interacţiune cu prestatorul, de cunoştinţele şi experienţa sa.

În diferitele ramuri şi domenii prestatoare, problema importanţei creşterii productivităţii procesului de prestaţie se pune diferit [12], [43], [36]:

- în unele ramuri sau în cadrul anumitor firme, strategia de acţiune este axată aproape în exclusivitate pe calitate. Ele prestează în principal pentru consumatori insensibili sau puţin sensibili faţă de preţ, cu o putere de cumpărare aproape nelimitată. Deci, practic, nu se pune problema creşterii productivităţii.
- în alte ramuri, creşterea productivităţii este o problemă de competitivitate, deci foarte importantă (service auto, transporturi ş.a.)
- în sfârşit, există domenii în care creşterea productivităţii este o problemă a rămânerii pe piaţă. Firmele care nu reuşesc să sporească productivitatea aproape de nivelul concurenţei, pot fi eliminate.

De reţinut

Citire

În literatură, întâlnim abordări destul de diverse. Diferă numărul şi denumirea căilor de sporire a productivităţii. La Philip Kotler întâlnim şase, la Donald Cowel şapte, la Levitt opt asemenea căi. Le vom prezenta, pe scurt, pe acelea care au implicaţii şi asupra activităţii de marketing.

a) angajarea de lucrători mai rezistenţi la eforturi de lungă durată. Sunt prea puţine domeniile de prestare în care o astfel de posibilitate mai prezintă azi importanţă.

b) selecţia şi angajarea unor lucrători cu calificare superioară, respectiv ridicarea gradului de calificare a personalului deja angajat. Îndemânarea, iscusinţa, dibăcia ş.a. pot fi amplificate printr-o mai atentă selecţie şi o mai profundă instruire. Importanţa acestei căi se amplifică în majoritatea domeniilor prestatoare şi nu numai sub aspectul creşterii productivităţii.

c) creşterea volumului prestaţiilor (prin intensificarea muncii, de exemplu) în detrimentul calităţii. În majoritatea covârşitoare a ramurilor şi firmelor prestatoare s-a renunţat la această posibilitate, deoarece:

- consumatorii devin din ce în ce mai sensibili faţă de calitate;
- este o cale antimarketing, deoarece atrage după sine scăderea satisfacţiei clientelei, de unde rezultă alte implicaţii grave, cum ar fi pierderea unei părţi a clientelei, diminuarea cotei de piaţă, scăderea competitivităţii ş.a.;
- deteriorează indicatorii economico-financiari ai firmei;
- în ultimă instanţă, firma riscă să fie eliminată de pe piaţă.

d) "industrializarea" serviciului. Se realizează prin mecanizare, automatizare, cibernetizare, sporirea dotărilor, în general, prin promovarea progresului tehnic. Astfel de posibilităţi, alături de creşterea productivităţii procesului de prestare, pot induce şi alte avantaje importante:

- permit o standardizare mai înaltă a prestaţiei şi a serviciului însuşi şi, în multe domenii, cumpărătorii preferă, agreează gradul ridicat de standardizare;
- se reduce numărul operaţiunilor, se simplifică procesul de prestare în ansamblul său;
- se uşurează munca angajaţilor;
- poate creşte nivelul specializării lucrătorilor;
- se poate realiza o mai bună specializare pe segmente de piaţă;

- poate rezulta o creştere a profitabilităţii firmei.

În legătură cu această cale se impun trei observaţii. Prima: ea trebuie aplicată acolo şi numai acolo, unde noile tehnici şi tehnologii sunt agreate sau acceptate de consumatori. A doua: ea nu trebuie să ducă la diminuarea satisfacţiei consumatorilor şi/sau a personalului propriu. A treia: în domeniul serviciilor, posibilităţile de promovare a progresului tehnic şi tehnologic rămân totuşi limitate, deoarece:

- majoritatea firmelor sunt mici sau foarte mici, nu dispun de capital pentru utilizarea cuceririlor tehnice şi tehnologice, rămân deci muncă –intensive;
- nu în toate cazurile este justificată şi raţională substituirea forţei de muncă cu capitalul (uneori, substituirea poate determina o creştere a costurilor);
- în unele domenii, interacţiunea prestator-consumator este decisivă, deci majoritatea soluţiilor tehnice rămân excluse;
- unele soluţii tehnice pot fi respinse de către consumatori sau de către personal.

e) prin utilizarea anumitor strategii de marketing se poate reduce, pe termen scurt sau lung, sau chiar se poate stinge cererea pentru anumite servicii ce se prestează cu o productivitate scăzută, putând fi înlocuită prin dezvoltarea cererii pentru anumite bunuri materiale. Astfel, dezvoltarea televiziunii a redus cererea pentru anumite servicii de distracţie, de petrecere a timpului liber; apariţia unor medicamente deosebit de eficiente poate reduce cererea pentru anumite servicii medicale ş.a.

f) dezvoltarea, proiectarea şi lansarea pe piaţă a unor noi servicii substitute. Astfel, dezvoltarea transportului aerian substituie călătoriile cu vaporul, campaniile antitabac eficiente şi atragerea populaţiei în practicarea unor sporturi diminuează cererea pentru anumite servicii medicale,

g) stimularea consumatorilor să participe la procesul de prestare,

h) încurajarea consumatorilor să presteze pe cont propriu anumite servicii şi/sau operaţii (de exemplu, sortarea corespondenţei înaintea expediţiei, autoservirea în cele mai diverse domenii),

i) aplicarea consecventă a sincromarketingului, în vederea unei mai bune sincronizări a cererii şi ofertei.

În concluzie, în majoritatea domeniilor, creşterea productivităţii procesului de prestare a serviciilor este atât necesară cât şi posibilă. Căutările în această direcţie trebuie permanentizate. Fiecare firmă îşi va stabili căile de creştere a productivităţii pe care le va utiliza, cu o restricţie de importanţă majoră: creşterea productivităţii nu trebuie să dăuneze calităţii, nu poate diminua satisfacţia consumatorului. Aceste imperative sunt primordiale şi nu puţine sunt firmele care în vederea realizării unei calităţi mai ridicate, a unei satisfacţii mai înalte a consumatorilor, au sacrificat, au ignorat posibilităţile de sporire a productivităţii, mai mult chiar, au acceptat şi ideea diminuării sale în procesul de prestaţie.

(300 minute teorie, 100 minute practică)

I. Cuprinsul secvenţei

1. **Gestiunea timpului**
2. **Gestiunea nemulţumirilor şi a reclamaţiilor**
3. **Plata**

În cadrul firmelor prestatoare de servicii există numeroase alte priorităţi şi sarcini de gestionat, de rezolvat, cum ar fi: gestiunea timpului, sesizările şi reclamaţiile, respectarea imperativelor eticii profesionale, auditul ş.a. Ar fi exagerat şi impropriu să numim strategii aceste direcţii de acţiune. Dar este vorba de aspecte care nu pot fi ignorate de către nici un specialist. Ele trebuie rezolvate într-o optică consecventă de marketing.

1. Gestiunea timpului

Citire

Într-o lume care "se grăbeşte", gestiunea timpului este o problemă cardinală pentru orice individ şi pentru orice organizaţie. În domeniul serviciilor avem de-a face cu concomitenţa prestaţiei şi a consumului, ceea ce înseamnă că în mod inevitabil consumatorul cumpără şi durata de timp în care se desfăşoară procesul. Din punctul său de vedere, acest timp poate fi:

- timp util (timpul de zbor al căluşeilor într-un parc de distracţie);
- timp neutru (timpul de rulare a filmului într-un cinematograf);
- timp necesar (timpul tunsului propriu-zis la o frizerie);
- timp mort (timpul de aşteptare la coadă, înainte de declanşarea procesului).

Scăderea timpului util nu este oportună, durata sa reprezentând un factor important de formare a preţului. Asupra timpului neutru nu se acţionează sub nici o formă. Timpul necesar trebuie raţionalizat, durata sa este reglată de natura tehnologiei, deci trebuie redusă la dimensiunile permise de tehnologie. Metodele moderne de management pot oferi diverse soluţii în acest sens. Logic şi firesc, ar trebui să ne propunem eliminarea timpului mort, de aşteptare, care pentru consumator generează costuri, inclusiv costuri psihologice aproape insurmontabile, putându-se transforma într-un factor de aversiune. Având însă în vedere cercetările ample şi profunde întreprinse în occident, soluţiile variate, inclusiv modelele matematice complexe propuse şi aplicate

în practică, credem că este mai realist să ne propunem reducerea timpului de aşteptare şi să fim de acord cu specialiştii care – cel puţin în etapa actuală – nu cred în posibilitatea eliminării sale totale.

În multe domenii de prestare, cele patru categorii de timp nu pot fi identificate şi delimitate în mod riguros [36]. Astfel, într-un restaurant de lux, cu o atmosferă plăcută, atractivă, nu putem spune categoric dacă timpul dintre lansarea comenzii şi primirea preparatelor este timp util sau neutru, deoarece, în fond, consumatorul se poate simţi chiar foarte bine. Problema devine şi mai complexă în domeniile (de exemplu, în cazul băncilor) în care unele elemente de timp se află sub controlul personalului prestator, altele în schimb nefiind controlabile.

Citire

Se face, de asemenea, distincţie între timpul minimal şi timpul ajustat [36]. Timpul minimal este timpul necesar pentru a asigura corect şi consecvent partea funcţională a prestaţiei. El poate fi cronometrat şi verificat pe baze statistice. Timpul raţional este în mod logic un timp minimal (restaurante cu mâncăruri rapide). La serviciile cu disponibilitate mare şi ritm lent vorbim despre timp ajustat (restaurante clasice, parcuri de distracţie). Ritmurile lente sunt greu de administrat.

Se pune problema minimizării aşteptării pasive a clientului, dar şi percepţia acestei aşteptări diferă foarte mult de la un individ la altul. Deci, se face în continuare distincţie între timpul individual (consacrat fiecărui client în parte) şi timpul colectiv (consacrat unor grupuri de clienţi). Timpul colectiv este perceput adeseori de către clienţi ca un timp de aşteptare şi timp pasiv. Prin tehnici de activare corespunzătoare, acest sentiment poate fi atenuat. Probleme complexe de gestiune apar în acele domenii prestatoare în care sunt prezente în mod inevitabil ambele categorii de timp.

În timpul de aşteptare consumatorul trece prin stări psihice diferite. Unii pot avea chiar momente de bună dispoziţie, pot considera aşteptarea ca fiind o ocazie de socializare, de spus sau de ascultat glume, de a cunoaşte experienţe. Dar foarte mulţi consideră aşteptarea ca fiind o stare de prizonierat, o stare în care sunt pedepsiţi şi astfel, apare în mod inevitabil mânia personală, sentimentul de injustiţie, plictiseala, disconfortul fizic. Aşteptarea poate părea un interval al nonexistenţei, un spaţiu gol, creând impresia că ne este răpită şi iremediabil pierdută o parte din viaţă [45].

Pentru clienţi, timpul poate fi cumpărat, economisit sau pierdut. Aşteptarea face parte din ultima categorie, pierderea fiind definitivă şi irecuperabilă. Trebuie totuşi să reţinem că percepţia timpului este foarte diferită de la o cultură la alta, de la o colectivitate la alta, de la un individ la altul.

De reţinut

Pe baza unor ample cercetări, specialiştii au formulat o serie de principii care trebuie avute în vedere în mod obligatoriu în gestiunea timpului [45]. Aceste principii sunt:

- timpul neumplut pare mai lung,
- timpul de aşteptare dinaintea intrării în proces pare mai lung decât cel din cursul procesului,
- îngrijorarea, teama, amplifică durata timpului perceput,
- timpul necunoscut pare mai lung decât timpul cunoscut,
- aşteptarea motivată pare mai scurtă decât cea nemotivată,

- aşteptarea nedreaptă, nejustă, pare mai lungă,
- răbdarea celui care aşteaptă este direct proporţională cu valoarea şi importanţa tranzacţiei,
- aşteptarea în grup pare mai scurtă decât cea individuală.

Pe baza acestor principii, se elaborează şi direcţiile de acţiune în vederea diminuării insatisfacţiei, a angoasei cumpărătorilor nevoiţi să aştepte.

În numeroase domenii se utilizează cu succes sisteme de programare, de rezervare. Sunt prea puţine domeniile în care programarea funcţionează perfect (de exemplu, pot apărea cazuri de urgenţă în sănătate), dar ea reduce timpul de aşteptare şi este preferată şi agreată şi de către clienţi. Serviciile (oferta) nefiind stocabile, prin sistemele de rezervare şi de programare firmele "stochează" de fapt cererea, ceea ce are importanţă deosebită nu numai sub aspectul gestiunii timpului de aşteptare a clienţilor.

Amenajarea unor spaţii de aşteptare cu o atmosferă corespunzătoare face mai suportabilă aşteptarea. Liniile aeriene sunt preocupate de "umplerea" timpului de zbor cu diverse programe şi acţiuni, cum ar fi servirea mesei; chiar şi separarea clasei business de clasa turism este importantă, deoarece timpul pentru cele două clase se "umple" diferit.

Citire

În alte unităţi prestatoare se recomandă separarea celor care aşteaptă intrarea la un proces standardizat sau înalt standardizat (în astfel de cazuri, programarea poate fi riguroasă, iar prin videoterminale, fiecare consumator îşi poate vedea locul în cadrul şirului), de cei care aşteaptă la procese nestandardizate, înalt personalizate (unde nici nu se încearcă programarea, nesiguranţa fiind mare).

O altă problemă importantă este diminuarea, în cercul celor nevoiţi să aştepte, a fricii de injustiţie şi realizarea unei anumite discipline a cozii. O tehnologie absolut justă a aşteptării nu poate exista. Se impune totuşi aplicarea cu consecvenţă a două principii psihologice:

- primul venit, primul servit sau principiul FCFS (first come, first served);
- primul intrat, primul ieşit sau principiul FIFO (first in, first out).

În funcţie de domeniu, de natura serviciilor şi a tehnologiilor, de posibilităţile de organizare, firmele optează, de regulă, pentru una din cele patru forme de bază ale şirurilor de aşteptare:

- linia simplă – şirul este deservit de un singur angajat;
- linia şerpuită – un număr de puncte de servire lucrează în linie pentru următorul client care se apropie;
- linii express – este disponibilă o linie separată pentru clienţii care solicită operaţii extrem de simple, de rutină, ce se pot rezolva operativ (de exemplu, plătesc un cec);
- linii multi-server – mai multe puncte de servire, fiecare servind o linie de coadă separată. Adeseori, această formă pare injustă, consumatorii trec de la o coadă la alta, pentru ca în final să fie de acord cu una din legile lui Murphy: întotdeauna coada cealaltă avansează mai repede.

Peter Mudie şi Angela Cottam [citati in 45] prezintă câteva principii de comportament care guvernează statul la coadă şi aşteptarea:

- nesiguranţa – care trebuie înlăturată. Consumatorii trebuie să ştie cât au de aşteptat.
- explicaţia – consumatorilor trebuie să li se explice în mod credibil de ce aşteaptă.
- teama – o consecinţă a incertitudinii – trebuie înlăturată.
- plictiseala – trebuie diminuată prin "umplerea" timpului.

- pre-procesul contra procesului propriu-zis – consumatorii trebuie asiguraţi că se fac progrese.
- valoarea – oamenii suportă mai uşor dacă aşteaptă pentru ceva "valoros"; dar "valoros" înseamnă pentru fiecare altceva.
- echitatea – impune aplicarea consecventă a principiilor FCFS şi FIFO.

2. Gestiunea nemulţumirilor şi a reclamaţiilor

O abordare corectă a problemei impune o distincţie clară între nemulţumire (insatisfacţie) şi reclamaţie.

2.1. Nemulţumiri şi reclamaţii

Citire

Reclamaţie face un consumator nemulţumit, nesatisfăcut. „Reclamaţiile sunt exprimări ale nemulţumirii consumatorilor/beneficiarilor aduse la cunoştinţa unei întreprinderi/instituţii atunci când clientul percepe problema ca suficient de gravă" [7,161]. Managementul reclamaţiilor îşi propune identificarea şi analiza cauzelor reale ale celor mai diverse categorii de nemulţumiri sesizate de consumatori şi, pe această bază, planificarea, implementarea şi controlul măsurilor adoptate de firmă în vederea soluţionării lor, dezvoltând astfel relaţii favorabile cu diverse segmente de consumatori şi grupuri de referinţă şi asigurând amplificarea satisfacţiei şi fidelităţii clienţilor. Aşa cum rezultă dintr-o serie de cercetări empirice întreprinse în diverse ţări dezvoltate, numai o mică parte a nemulţumiţilor fac şi reclamaţie, sesizează firma despre insatisfacţia lor. După unele statistici [43], [26], 25% din consumatorii de servicii din SUA sunt nemulţumiţi de prestaţia de care au beneficiat, dar numai 5% dintre ei fac reclamaţie şi 95% nu, deci este posibil ca această colectivitate să nici nu fie reprezentativă pentru colectivitatea nemulţumiţilor şi cu atât mai puţin probabil pentru colectivitatea mult mai largă a clienţilor, a consumatorilor. Dintre cumpărătorii care fac reclamaţie, numai jumătate ajung să beneficieze de o rezolvare favorabilă a problemei. Un cumpărător satisfăcut comunică experienţa sa favorabilă în medie la trei persoane, dar unul nemulţumit la unsprezece persoane. Lanţul transmiterii nu se opreşte aici, iar numărul celor care transmit mesaje orale negative poate creşte exponenţial [26].

Tot din experienţa americană rezultă situaţii care la prima vedere par contradictorii. Astfel, şi consumatorii înalt fidelizaţi fac reclamaţii cu intenţie pozitivă, în speranţa îmbunătăţirii în continuare a activităţii firmei. Dar şi consumatorii care au făcut reclamaţii repetate pot fi câştigaţi şi pot deveni clienţi loiali, deci nu migrează cu cererea lor în mod obligatoriu către alte firme concurente. Astfel de cercetări empirice ne conving, în primul rând, despre importanţa excepţională a problemei, iar în al doilea rând, ne conduc la concluzia că o anumită segmentare a celor nemulţumiţi şi a reclamanţilor permite abordări diferite, mai eficiente decât cele globale.

În SUA, cele mai frecvente cauze de nemulţumire sunt: prestarea defectuoasă, prestarea exagerat de lentă, costul ridicat al prestaţiei, indiferenţa personalului, personal insuficient calificat, lipsa de politeţe a personalului, numărul insuficient al personalului, sortimentul exagerat de îngust, programările, rezervările, muzica de fond şi alte cauze.

Finalitatea activităţii în acest domeniu o reprezintă înlăturarea stării de nemulţumire a consumatorului printr-un program de "reparare" a serviciului şi restabilirea stării de mulţumire, de satisfacţie.

Foarte multe firme, dar şi mai mulţi angajaţi, nu agreează consumatorii care fac reclamaţii. Este o optică total greşită. Corect este să privim reclamaţia în primul rând ca fiind o ocazie de a mulţumi un consumator prin "repararea" serviciului şi de fidelizare a lui, iar în al doilea rând, ca o sursă de informaţie extrem de preţioasă şi gratuită în vederea fundamentării deciziilor privind perfecţionarea procesului de prestare, de servire, de identificare a unor căi de ridicare a calităţii serviciilor, de trasare a direcţiilor reînnoirii gamei de servicii.

2.2. Cinci reguli de aur

Specialiştii propun aplicarea consecventă în practică a cinci principii sau reguli de aur:

- Principiul prevenirii: este mult mai lesnicioasă şi mai puţin costisitoare prevenirea nemulţumirii decât înlăturarea, "repararea" ei.
- Principiul sesizării (observării): nemulţumirea trebuie rezolvată în momentul sesizării ei, indiferent că consumatorul s-a plâns sau nu.
- Principiul pregătirii: personalul trebuie să fie pregătit să rezolve oricând orice situaţie de nemulţumire, pe baza unor standarde dinainte însuşite, ocolind pe cât posibil improvizaţiile.
- Principiul competenţei: la rezolvarea nemulţumirilor şi reclamaţiilor trebuie să participe angajaţii cei mai competenţi.
- Principiul compensaţiei: serviciul nu poate fi reparat, de aceea consumatorului i se acordă o oarecare compensaţie.

Prima condiţie a prevenirii este cunoaşterea gradului de nemulţumire a clientului şi a cauzelor multiple şi reale, a situaţiilor tipice de nemulţumire. Aceasta se poate realiza numai prin ample şi profunde cercetări de marketing. Nu puţine sunt firmele prestigioase de prestare la care astfel de cercetări sunt permanente. Prezenţa consumatorului în cadrul procesului în calitate de coprestator facilitează realizarea unor astfel de cercetări. O primă sursă de informaţie de cea mai mare importanţă o reprezintă reclamaţiile formulate de consumatori. Se recomandă o evidenţă foarte riguroasă a acestora şi clasificarea lor în funcţie de cauzele nemulţumirilor formulate. Aceste informaţii sunt de calitate foarte bună, au costuri reduse şi oferă idei preţioase în vederea perfecţionării proceselor de servire, de dezvoltare şi lansare a unor servicii noi pe piaţă, de a îmbunătăţi performanţele firmei prin perfecţionarea procesului de fidelizare a clienţilor. Dar, aşa cum am văzut mai sus, majoritatea celor nemulţumiţi nu fac reclamaţie. De aceea, se impune extinderea cercetărilor prin utilizarea unor diagrame cauză – efect. Nemulţumirea este considerată un output al procesului de prestare. Se vor căuta şi cerceta acele lanţuri de cauză-efect care, pornind de la inputuri - surse de nemulţumire -, au provocat outputul nedorit (nemulţumirea). Se cercetează, de asemenea, faza (fazele) şi momentul (momentele) procesului de prestare în care s-a produs inputul ce a cauzat nemulţumirea: cu ocazia primului contact consumator-firmă (de exemplu, consumatorul solicită informaţii cu privire la serviciul X şi i se furnizează informaţii greşite, denaturate sau el însuşi nu a înţeles corect informaţia primită. Este vorba nu în primul rând de aflarea vinovaţilor, ci mai mult a cauzelor reale care au provocat situaţia), în timpul desfăşurării

procesului (de exemplu, muzica de fond într-un salon de masaj) sau după ieşirea din proces (starea de disconfort după servirea unei mese la un restaurant).

Citire

Aşa cum am menţionat mai sus, până la 95% din cei nemulţumiţi de serviciile de care au beneficiat nu reclamă starea lor prestatorului. Cauzele sunt dintre cele mai diverse. În multe domenii, clientela se află în stare de aservire totală sau parţială faţă de prestator (sănătate, educaţie, servicii juridice ş.a.). În alte domenii, nu de puţine ori, consumatorii nu cred în posibilitatea "reparării" sau nu sunt dispuşi să facă noi eforturi (nu financiare, căci prestatorul dacă a greşit nu poate avea astfel de pretenţii, ci eforturi de timp, intelectual, nervos, psihologic ş.a.), fiind nerăbdători să iasă din proces. Alte cauze pot fi: consumul exagerat de timp, neîncrederea în personalul care preia sau ar trebui să rezolve reclamaţia, prejudecata că reclamaţia nu va mai fi soluţionată, absenţa, insuficienţa sau incomoditatea canalelor de preluare a reclamaţiilor, nemulţumiri repetate sau atât de grave care au condus deja la decizia consumatorului de a migra către alţi ofertanţi. A face o reclamaţie presupune un efort suplimentar din partea consumatorului şi nimeni nu poate fi obligat să facă un astfel de efort. De aceea, principiul sesizării impune eforturi din partea prestatorului de a depista un număr cât mai mare de nemulţumiţi în timp oportun, pentru a se putea remedia situaţia. În acest scop, în timpul prestaţiei, prin comportament şi prin discuţii, personalul trebuie să încurajeze manifestarea sinceră a consumatorilor, deschiderea lor, comunicaţiile bilaterale. În diferite ocazii (jurii ale consumatorilor, activităţi de club pentru consumatori, reuniuni) se pot încuraja comunicaţiile de acest gen. Se impune căutarea, găsirea şi punerea în funcţiune a celor mai adecvate canale de preluare a reclamaţiilor. În afara căii verbale, se poate organiza un circuit scris al reclamaţiilor prin difuzarea unor formulare speciale de consemnare a impresiilor, opiniilor, satisfacţiilor sau insatisfacţiilor. Un canal clasic îl constituie organizarea unor servicii telefonice gratuite, care este mai operativ, presupune un consum de timp mai redus din partea consumatorului, în comparaţie cu cel scris. Din experienţa occidentală rezultă că e-mailul este un canal tot mai frecvant utilizat, preferat fiind de segmente tot mai largi de consumatori, economicos, operativ, în pas cu tehnologiile cele mai avansate.

Consumatorul nemulţumit poate avea una din următoarele reacţii:

- sesizează în mod direct firma prestatoare (face o reclamaţie);
- se plânge altora şi declanşează reclama negativă de la gură la gură;
- sesizează o terţă parte (presa, juristul, ş.a.);

Prima reacţie trebuie încurajată, ea este de-a dreptul utilă pentru firmă. Ultima este cea mai periculoasă, prin implicaţiile ei, şi nu prin cele de ordin financiar în primul rând, ci, mai ales, prin cele pe care le poate avea pe linia deteriorării imaginii firmei prestatoare.

În aplicarea principiului pregătirii este deosebit de importantă însuşirea şi apoi, când este cazul, aplicarea operativă de către un personal competent a unor soluţii standard pentru cele mai diferite tipuri de nemulţumire. Dacă consumatorul ştie de existenţa unor astfel de soluţii, nesiguranţa şi respectiv riscurile sale se vor diminua substanţial. Se recomandă evitarea improvizaţiilor pentru a preveni un al doilea eşec, care ar compromite şi ar afecta şi mai grav imaginea firmei. O atenţie cu totul specială se acordă reclamaţiilor clienţilor cu vechime, precum şi celor cu achiziţii de valoare substanţială.

Citire

Barlow şi Møller [1] propun respectarea unor paşi (etape) în diverse situaţii caracteristice.

Dacă reclamaţia este orală:

- se mulţumeşte pentru sesizarea făcută;
- greşeala (eroarea) trebuie recunoscută;
- se prezintă scuze;
- se promite remedierea;
- se atrage consumatorul reclamant în găsirea celei mai bune soluţii;
- începem să acţionăm pentru remediere;
- se verifică starea sa de mulţumire;
- se încearcă prevenirea repetării situaţiei.

Dacă reclamaţia este făcută în scris, încercăm să aflăm de ce consumatorul a preferat această formă?

- nu i-a fost ascultată reclamaţia orală;
- nu i s-a răspuns satisfăcător la reclamaţia orală făcută;
- nu are încredere în reclamaţia orală;
- consideră situaţia ca fiind deosebit de gravă;
- este extrem de revoltat;
- se pregăteşte să sesizeze şi o terţă parte (presa, justiţia ş.a.).

În scrisoarea de răspuns:

- se adresează mulţumiri pentru reclamaţia scrisă făcută;
- se prezintă scuze;
- se recunoaşte că reclamantul are dreptate;
- se utilizează un ton personal;
- se răspunde într-un limbaj simplu;
- se oferă supracompensaţii;
- în sfârşit, se va căuta o sursă de retroinformare, pentru a afla dacă consumatorul a fost mulţumit sau nu.

Citire

Principiul competenţei are în vedere cel puţin două aspecte. În primul rând, cauzele nemulţumirilor pot fi foarte diferite şi este posibil ca în acelaşi timp să fie în acţiune mai multe cauze. În al doilea rând, nemulţumirea aduce prestatorul într-o situaţie foarte delicată, iar restaurarea stării de nemulţumire presupune iniţierea şi dezvoltarea unor relaţii cu totul speciale cu clientul, tratarea problemei cu maximă atenţie şi forţă de convingere. Rezolvarea este un proces special, substanţial diferit de orice proces de rutină, presupune o interacţiune de cel mai înalt nivel. Consumatorul nemulţumit poate fi dezamăgit, nervos, grăbit, revoltat ş.a. Se subînţelege deci că cei ce sunt angajaţi în rezolvarea nemulţumirilor, reclamaţiilor, trebuie să fie deosebit de competenţi atât sub aspect profesional cât şi în privinţa dezvoltării relaţiilor cu consumatorii.

Citire

Numeroase produse fizice dispun de termen de garanţie, o perioadă în care orice problemă (defecţiuni, imposibilitatea exploatării în anumite locuri, la anumiţi parametri, performanţa sub anumite standarde ş.a.) apărută este rezolvată în mod gratuit de către vânzător (producătorul sau reprezentantul, partenerul acestuia). În sfera serviciilor, consumatorul păgubit trebuie şi el despăgubit, ceea ce se realizează cel mai adesea prin aplicarea principiului compensaţiei. Consumatorul nemulţumit este conştient de faptul că un serviciu "defect" nu poate fi "schimbat", de aceea el se aşteaptă să fie compensat prin: reduceri substanţiale de preţ, prestare gratuită, exprimarea părerii de rău de către prestator, anumite cadouri, cupoane care-i dau dreptul la reduceri de preţ ulterioare, asigurarea că situaţia nu se va mai repeta şi, în acest scop, firma face anumite schimbări. Dat fiind faptul că serviciul nu poate fi "reparat", compensarea trebuie să fie, de regulă, o supracompensare, dar acest "supra" nu poate fi substanţial, pentru a nu părea o mituire. Scopul nu este de a reduce consumatorul nemulţumit la tăcere, ci acela de a preveni o reclamă negativă de la gură la gură şi de a declanşa una pozitivă. Se recomandă includerea modalităţilor şi măsurii supracompensaţiei în standardele de rezolvare a nemulţumirilor şi aplicarea consecventă a principiului cadourilor promoţionale: valoare mică – efect puternic de amintire.

Manfred Bruhn [7] propune trei categorii de compensaţii :

- *ofertele de compensaţii financiare*: returnarea contravalorii prestaţiilor, acoperirea daunelor, acordarea unor reduceri de preţ;
- *compensaţii materiale*: „repararea" gratuită, cadouri personalizate;
- *compensaţii nemateriale*: scuze oficiale, explicaţii asupre cauzelor factorilor care au generat reclamaţia, promisiunea că situaţia nu se va repeta.

Barlow şi Møller [1] sunt de părere că reclamaţiile trebuie să apară în cultura firmei ca un feed-back deosebit de util. Ca urmare, se impune:

- stimularea reclamaţiilor (se pun la dispoziţia consumatorilor linii sau numere telefonice gratuite, ei pot fi educaţi să sesizeze orice nemulţumire, firma comunică faptul că aşteaptă observaţiile şi sesizările, formularele tip să fie uşor accesibile consumatorilor),
- elaborarea unei declaraţii scrise privind politica firmei în ceea ce priveşte reclamaţiile, care statuează avantajele de care se poate bucura reclamantul şi se declară principiul recompensării în cazurile de nemulţumire, de reclamaţie,
- angajaţii fiind de fapt consumatori interni, trebuie şi ei stimulaţi să prefere un mediu care aşteaptă, agreează reclamaţiile.

Reclamaţia poate fi considerată ca fiind rezolvată dacă are drept rezultat reinstalarea satisfacţiei clientului reclamant. Satisfacţia în urma soluţionării reclamaţiei întăreşte intenţia consumatorului de a reveni, previne reclama de la gură la gură negativă şi poate chiar declanşa una pozitivă, împiedică sau cel puţin frânează migrarea clienţilor. În domeniul asigurărilor, de exemplu, clienţii foarte mulţumiţi de modul de rezolvare a reclamaţiilor au migrat în proporţie de 5%, iar cei nemulţumiţi în proporţie de aproape 50% către alţi ofertanţi [7].

3. Plata

Citire

De reţinut

În domeniul serviciilor se ridică probleme specifice şi în ceea ce priveşte condiţiile şi momentul achitării preţului de către consumator. Acestea rezultă din particularităţile serviciilor şi au un numitor comun: riscurile suportate de cele două părţi. Rezultatele prestaţiei fiind nesigure în majoritatea cazurilor, este foarte greu, chiar imposibil să stabilim momentul plăţii şi condiţiile de plată în aşa fel încât riscurile prestatorului şi respectiv consumatorului să fie egale, identice sau foarte apropiate.

În privinţa momentului plăţii, în practică întâlnim trei soluţii:

- *plata în avans*: bilete de intrare şi de călătorie, excursii, sejururi, abonamente (distribuţia acestora făcându-se prin agenţi amplasaţi în marile concentrări urbane, aproape de domiciliul consumatorilor. Locul şi timpul prestaţiei sunt separate: săli de spectacole, de sport, stadioane, aeroporturi, gări ş.a.) În această situaţie consumatorul îşi asumă toate riscurile. În cazul unor prestaţii necorăspunzătoare sau chiar păguboase, el poate spera înţelegerea prestatorului sau poate apela (dar foarte rar o face) la instanţa de judecată.
- *plata ulterioară*, după prestarea propriu-zisă: hoteluri, restaurante, baruri, bufete, asistenţă medicală, frizerie, coafură ş.a.). Aceste servicii în majoritatea lor nu sunt standard, nu se cunoaşte dinainte complexitatea prestaţiei, deci suma plătită nu se poate stabili dinainte cu exactitate. Prestatorul îşi asumă toate riscurile şi foarte rar are ocazia de a-şi recupera (eventual în urma hotărârii instanţei) pagubele suferite (de exemplu dacă la recepţia hotelului datele personale ale consumatorului au fost înregistrate cu exactitate).
- *plata în rate*, pe măsura avansării execuţiei lucrărilor. Este o soluţie intermediară, dar datorită, în primul rând unor cauze tehnice se aplică la prestaţii care durează în timp, cum ar fi lucrările de construcţii-montaj, consultanţa de specialitate etc.

La prima vedere, ni s-ar părea logic ca la prestaţiile ce comportă riscuri mai mici să utilizăm prima, la cele care comportă un risc mai mare să apelăm la cea de-a doua soluţie. Practica însă nu se conduce după o astfel de logică. La cinematograf, de exemplu, facem plata înainte, deşi din punct de vedere tehnic s-ar putea face şi după vizionare, la ieşire. La un hotel, unde riscurile financiare sunt incomparabil mai mari, plătim la sfârşit, înainte de a părăsi definitiv clădirea, respectându-se o uzanţă internaţională. Dar în multe domenii formarea unor astfel de uzanţe are loc diferit în diferite sfere culturale. Încercările de a introduce modalităţi de plată noi, contrare uzanţelor existente, nu au dat rezultate, s-au încheiat cu eşec (de exemplu, în cazul hotelurilor).

Tabelul nr. 9: Riscuri tipice în funcţie de eterogenitate şi momentul stabilirii preţului [7]

Eterogenitatea serviciului	**Momentul stabilirii preţului**	
	Înainte	*După*
Scăzută	curăţătorie chimică	Telefon
Înaltă	teatru	reparaţii auto, consultanţă

În numeroase domenii (reparaţii auto, consultanţă) nu se poate stabili înainte şi cu exactitate gradul de complexitate a serviciilor care urmează să fie prestate. Deci, riscurile celor două părţi sunt legate în primul rând nu de momentul plăţii, ci mai mult de momentul calculaţiei preţului. Consumatorul plăteşte ulterior un serviciu de care de fapt a beneficiat deja, primind doar ulterior explicaţiile cu privire la prestaţiile care s-au efectuat. Dar Meffert şi Bruhn [7] sunt de părere că riscurile sunt legate şi de eterogenitatea prestaţiilor (tabelul nr. 9). Eterogenitatea scăzută în general face posibilă o antecalculaţie de preţ. Consumatorul poate deci afla dinainte suma pe care urmează s-o achite. În schimb, la serviciile cu grad ridicat de eterogenitate şi înalt personalizate, calculaţia riguroasă, deci şi plata, se pot face numai ulterior. Pentru a reduce riscul resimţit de consumator, firma prestatoare prezintă tarife standard pentru diferitele operaţiuni şi astfel consumatorul poate cunoaşte dinainte la ce se poate aştepta şi eventual poate renunţa la a solicita prestaţia.

Probleme deosebite se ridică şi în cazul serviciilor globale ce conţin un număr mare de servicii elementare. Plata şi respectiv încasarea preţului fiecărui serviciu elementar în parte, înainte sau după consumaţie, poate deranja ambele părţi, dar este şi un factor ce amplifică costul, cu consecinţe nedorite. De aceea, în multe domenii se oferă consumatorilor pachete de servicii cu conţinut şi structură diferite (de exemplu, un serviciu de bază şi 2-3 sau mai multe servicii complementare) şi numai dacă consumatorul solicită şi alte servicii în afara pachetului dinainte achiziţionat, va plăti separat.

Bibliografie

1. Barlow, J., Møller, C., A complaint is a gift, Berrett - Koehler, San Francisco (CA), 1996
2. Bateson, J., Managing Services Marketing: Text and readings, Dryden, Chicago, 1989
3. Berry, L., L., The Employee as Customer, Journal of Retail Banking, 3, March, 1981
4. Berry, L., L., Parasuraman, A., Marketing Services: Competing Through Quality, The Free Press, New York, 1991
5. Berry, L., L., Zeithaml, V., A., Parasuraman, A., Quality Counts in Services, Too, Business Horizons, May - June, 1985
6. Brătucu, G., Ispas, A., Chiţu, I., B., Marketingul serviciilor, Universitatea Transilvania, Braşov, 1998
7. Bruhn, M., Orientarea spre clienţi – temelia afacerii de succes, Economică, Bucureşti, 2001
8. Cetină, I., Marketingul competitiv în domeniul serviciilor, Teora, Bucureşti, 2001
9. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., Relationship Marketing, Butterwort-Heinemann, Oxford, UK, 1991
10. Christopher, M., Improving the Quality of Service, International Journal of Quality and Reliability Management, nr. 1, 1984
11. Cowel, D., Dezvoltarea şi lansarea unui serviciu, în Thomas M., J., Manual de marketing, Codecs, Bucureşti, 1998
12. Cowel, D., The Marketing of Services, Butterworth-Heinemann, London, 1993
13. Eiglier, P., Langeard, E., Servuction, Le marketing des services, McGraw-Hill, 1991
14. Enis, B., M., Roering, K., J., Services Marketing: Different Products, Similar Strategy, in: Donelly-George (ed.): Marketing of Services, AMA, Chicago, 1981
15. Fruja, I., Jivan, Al., Marketingul serviciilor, partea I-a, Nero-G, Timişoara, 1999
16. Fruja, I., Jivan, A., Porumb, E., Serviciile – domeniu de marketing specific, Nero-G, Timişoara, 2003
17. Gafencu Zaiţ, A., Introducere în marketingul serviciilor, Univ. "Al. I. Cuza", Iaşi, 1996
18. Grönross, C., Internal Marketing - Theory and Practice, AMA's Services Conference Proceedings, 1985
19. Grönross, C., Marketing Services; the Case of Missing Product, Journal of Business & Industrial Marketing, no. 13 (4/5), 1998
20. Grönross, C., Service Management and Marketing, Lexington Books, Massachusetts, Toronto, 1990
21. Gummesson, E., Kingman-Brundage, J., Service Design and Quality: Applying Blueprinting and Service Mapping to Railroad Services, in: Kunst-Lemmink (ed.): Quality Management in Services, Van Gorcum, Assen-Maastricht, 1991
22. Heskett, J., L., Managing in the Service Economy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1986
23. Ioncică, M., Minciu, R., Stănciulescu, G., Economia serviciilor, Uranus, Bucureşti, 1997
24. Jivan, Al., Managementul serviciilor, Editura de Vest, Timişoara, 1999
25. Kotler, Ph., Marketing Management, The Millennium Edition, Prentice Hall International Inc. 2000

26. Kotler, Ph., Managementul marketingului, Ediţia a treia, Teora, Bucureşti, 2002
27. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Principiile marketingului, Teora, Bucureşti, 1998
28. Lewis, B., R., Customer Care in Services Organizations, in Marketing Intelligence and Planning, Vol. 7, 1989
29. Lovelock, Ch., H., Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, Journal of Marketing, Vol. 47, No 3, Summer 1983
30. Lovelock, Ch., H., (ed.), Services Marketing, Prentice Hall, London, 1991
31. Lovelock, Ch., H., Services Marketing, Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, 1996
32.Lovelock, Ch., Wright, L., Principles of Services Marketing and Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1999
33. Mudie, P., Cottam, A., The Management and Marketing of Services, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 1993
34. Mudie, P., Cottam, A., The Management and Marketing of Services, Second Edition, Butterwort-Heinemann, Oxford, UK, 1999
35. Olteanu, V., Marketingul serviciilor, Ediţia a doua, Uranus, Bucureşti, 2000
36. Olteanu, V., Cetină, I., Marketingul serviciilor, Expert, Bucureşti, 1994
37. Palmer, A., Principles of Services Marketing, McGraw-Hill Book, London, 1994
38. Palmer, A., Cole, A., Services Marketing Principles and Practice, Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1995
39. Parasuraman, A., Zeithaml, V., A., Berry, L., L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol. 49 No. 4, 1985
40. Payne, A., The Essence of Services Marketing, Prentice Hall, New York, 1993
41. Rafiq, M., Ahmed, P., K., The Limits of Internal Marketing, in: Kunts-Lemmink (ed.): Managing Service Quality, Paul Chapman, London - Innovation Trading B.V., Vught, 1995
42. Thomas, M., J., Manual de marketing, Codecs, Bucureşti, 1998
43. Toqner, G., Langlois, M., Marketing des services. Le défi relationnel, Gaëtan Morin Editeur, Dunod, Paris, 1992
44. Vorzsák, Á., Mureşan, A., Gherasim, N., Pop, M., C., Calitatea serviciilor, în: Studii şi cercetări economice, Vol. 28-29 / 1998
45. Vorzsák Á., Paina, N., D., Pop, M., D., Pop, C., M., Szego, J., Marketingul Serviciilor – probleme de ansamblu ale terţiarului, Alma Mater, Cluj-Napoca, 2006
46. Zaiţ, A., Marketingul serviciilor, Sedcom Libris, Iaşi, 2002
47. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Services Marketing, McGraw-Hill, New York, 1996