

ENTUZIASMAREA CONSUMATORULUI (CONSUMER ENTHUSIASM)

2.1. INTRODUCERE

La început de nou mileniu, condițiile macroeconomice devin din ce în ce mai complexe. Așteptările consumatorilor cresc, varietatea bunurilor oferite crește și ea ca și presiunile concurenței. Multe industrii tradiționale își pierd partea de consumatori, ca și piețele care devin saturate. În viitor companiile din INDUSTRIA ȘI DISTRIBUȚIA BUNURILOR DE CONSUM (IDBC) vor avea probleme în a se diferenția pe piață și în a câștiga loialitatea consumatorilor. Nevoia de a găsi noi forme de diferențiere crește și ea.

ENTUZIASMUL CONSUMATORULUI - UN PAS ÎN ECR-

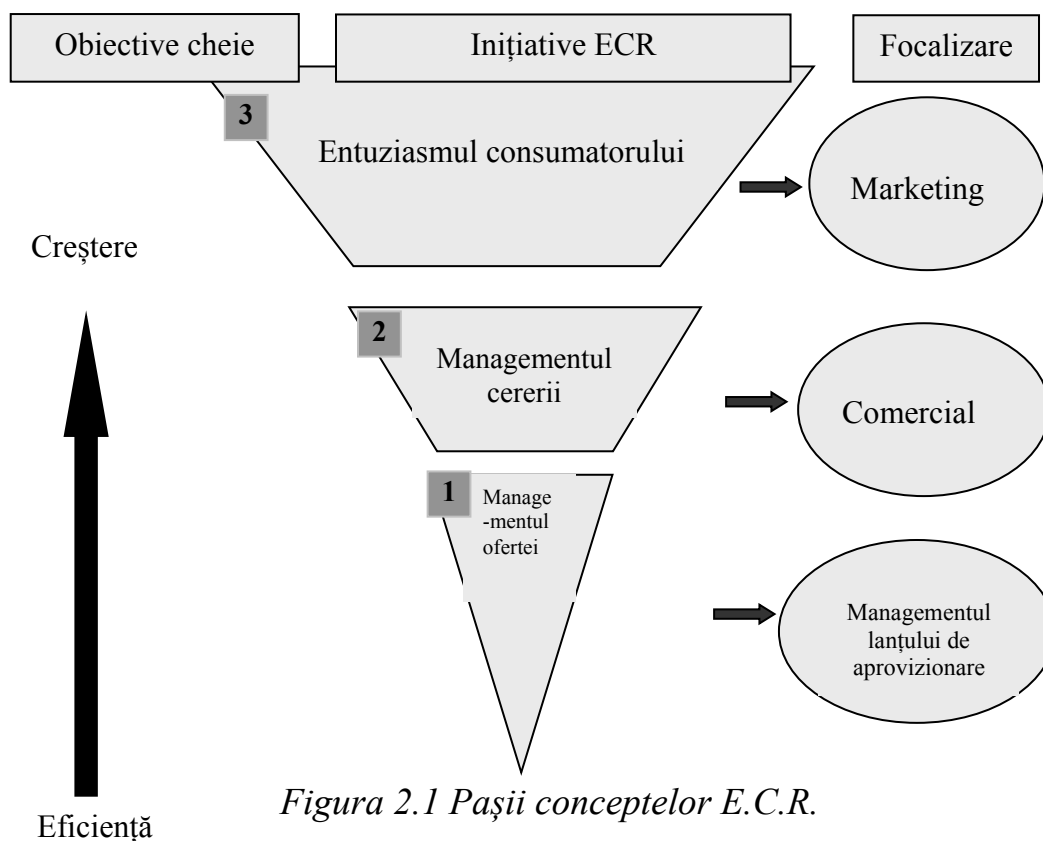


Figura 2.1 Pașii conceptelor E.C.R.

E.C.R.

Inițiativa ECR inițial s-a concentrat asupra îmbunătățirii eficienței costurilor. Măsurile de inovare în managementul lanțului de distribuție au fost testate și implementate cu succes.

Următorul pas a fost trecerea de la componenta aprovizionării către componenta cererii. Managementul categorial cuprinde patru elemente ECR: stabilirea infrastructurii, promovarea eficiență, asortiment eficient de marfă în magazin și o lansare eficientă a produselor. Managementul categorial se concentrează cu precădere pe probleme de eficiență -“E” și vânzare și nu neapărat pe elementul "C" al ECR - consumatorul.

În conceptele ECR a fost lansat un proiect "cum să crezi entuziasmul consumatorului", ca un următor pas în inițiativa sa de succes. De obicei, consumatorul a fost întotdeauna considerat cumpărător, îmbinând punctele de vedere ale vânzătorilor cu amănuntul și ale fabricanților.

PROBLEMATICA: Trebuie găsite noi căi de a atinge creșteri profitabile pe termen lung.

Ideea de bază este că satisfacția consumatorului nu va mai fi suficientă pentru a atinge scopul. Pentru ca IDBC să poată fi competitivă față de alte industrii, consumatorii trebuie să fie entuziaști în a face cumpărături în mediul IDBC.

Acest concept se bazează pe ideea culturii corporatiste care privește entuziasmul angajaților ca cerință esențială pentru a începe și alimenta ciclul de creștere.

2.2. DE CE ESTE IMPORTANT SĂ SE CREEZE ENTUZIASMUL CONSUMATORULUI

IDBC își pierde "partea de portofel". Intensitatea competiției și comportamentul consumatorului au un efect de durată asupra industriei de bunuri de consum.

Cheltuielile cu consumul în IDBC este în declin deoarece partea de buget cheltuit pe hrană scade drastic.

Sunt motive diverse pentru acest fapt. Stagnarea venitului în multe țări europene a condus la un declin evident al puterii de cumpărare și mulți cumpărători au început să adopte o atitudine

E.C.R.

precaută și de conștientizare a prețurilor. În același timp povara crescândă la "contribuțiile sociale" are un efect contraproductiv asupra obiceiurilor gospodăriilor. Creșterea dramatică a cheltuielilor, serviciilor de sănătate, chirii, transport în comun sau telecomunicații a condus la o reducere semnificativă a venitului.

Acești factori demonstrează practic impactul politic și social asupra climatului de consum. În IDBC, care stagnează, căutarea avantajelor concurențiale nu mai este suficientă și există o presiune crescândă asupra industriei de a crea condiții favorabile macroeconomice prin acțiuni concentrate. Crearea unui mediu concentrat spre încurajarea consumului prin reforma taxelor, reducerea costurilor de muncă nesalariată, crearea de noi slujbe, precum și privatizarea sunt necesare la nivel macro-economic pentru a crește dorința consumatorului de a cheltui.

Numai un mediu favorabil nu este suficient pentru a crește partea de cheltuieli pentru bunurile de consum.

Deși IDBC tradițională își pierde "partea de portofel" și "de stomac" alte industrii înregistrează creșteri. Mai presus de toate industriile orientate spre stilul de viață ca frumusețea, recrearea, hrana înregistrează o creștere peste nivelul obișnuit. Pe de o parte acestea stau la baza piramidei nevoilor a lui Maslow, potrivit căreia satisfacerea nevoilor fundamentale crează nevoi nemateriale și astfel "stima de sine" și "autoîmplinirea" devin din ce în ce mai importante pentru consumator.

Pe de altă parte aceasta este confirmarea faptului că tendința spre individualizare, creșterea mare a timpului liber ca și influența crescândă a mass-mediei asupra vieții de zi cu zi duc la o schimbare permanentă în viața consumatorului.

Creșterea activității de recreere și sportive (ca număr) și o mai mare grijă legată de sănătatea personală este expresia acestei dezvoltări, ca și dorința pentru mai multă informație, mai mult timp liber și mai multă stimulare.

Sportul și activitățile de distracții (spectacol, restaurant, excursii etc.) constituie unul din cele mai dinamice sectoare. Vânzările de echipamente sportive autorizate în USA spre exemplu, aproape s-au dublat în perioada 1990 - 1996, atingând 8,8 miliarde USD în 1996.

E.C.R.

Una din cele mai de succes asociații sportive dată ca exemplu este NBA, care a înregistrat un număr 20,3 milioane de oameni în 1997 (spre deosebire de 10,5 mil în 85) și veniturile pe produsele sportive autorizate au fost de 2,7 miliarde în 1996 aproape de trei ori mai mult decât în 1990. Datorită interesului crescut al consumatorilor de evenimente sportive, cheltuielile mondiale de sponsorizare ale echipelor sportive și alte evenimente au crescut la 17,1 miliarde USD în 1997 comparativ cu 9,5 miliarde în 1990.

Forme alternative de consum câștigă "portofelul", în timp ce diferențele între stilul de viață individual devin mai puțin distincte. Consumatorii se comportă "multidimensional" tinzând să se împartă între timp liber, distracții (relaxare), modă și informații.

Această tendință este intensificată de activități "extra piață" și alianțe. Colaborarea între Nike și NBA de exemplu a generat inovații în produsele lor și ca urmare o creștere a opțiunilor. Chiar și întreprinderile neclasice, cum ar fi echipele de fotbal au putut pune stăpânire pe o mai mare parte a "portofelului" extinzându-și afacerile și atingând poziții în industrii care se întrepătrund pentru mărcile lor.

Mixul tradițional de marketing nu mai este suficient pentru a genera creștere

Condițiile macro-economice, schimbările în obiceiul de a cheltui al consumatorului și creșterea dinamică a stilului de viață au un efect dăunător asupra perspectivelor creșterii firmelor tradiționale I.D.B.C.. Aplicarea instrumentelor de marketing nu mai este suficientă în a atinge un rezultat competitiv.

Având în vedere fluxul de stimuli și o sensibilitate scăzută la astfel de stimuli, o creștere în intensitate a reclamei nu va mai garanta atenția și simpatia consumatorului.

Preocuparea față de rezultatul războiului prețurilor rezultă într-o spirală descrescătoare care agravează presiunea costurilor ca și intensitatea concurenței în creștere. Simultan, consumatorul este învățat să devină sensibil la prețuri și este învățat să-și schimbe alegerile în mod regulat.

Extinderea constantă a sortimentelor de produse prin introducerea de noi produse, sau prin segmentarea mărcilor generice,

E.C.R.

duce la o creștere a ratelor în cădere, la niveluri foarte înalte, deoarece doar câteva inovații "adevărate" pătrund pe piață. Accelerarea ciclurilor de inovație duce la o "încălzire" a pieței. În timp ce extinderea globală oferă potențial de creștere, are în același timp și riscuri înalte, deoarece de obicei cere o poziție competitivă superioară. Concentrarea asupra instrumentelor clasice de marketing nu mai este suficientă pentru a genera creștere și este nevoie de orientare spre consumator. În viitor consumatorul va trebui să fie entuziasmat dacă se dorește o creștere industrială susținută.

Consumatorul trebuie entuziasmat

Creșterea implicării clientului este decisivă pentru noile opțiuni de creștere (a producției și a tot ce decurge de aici).

Este esențial ca, clienții să fie satisfăcuți. Sarcina principală este de a înțelege și a împlini dorințele individuale, ca și așteptările clienților. Într-adevăr efectul pozitiv al creșterii implicării a fost arătat în studii efectuate în Suedia și SUA. Concentrându-se asupra SUA a fost făcut un studiu care leagă schimbările indexului de satisfacere a clientului american ACSI (American Consumer Satisfaction Index) cu performanța campaniei. S-a calculat că o schimbare de o unitate în ACSI este asociată cu 654 mil USD creștere pe piața de capital.

Un studiu similar în Suedia bazat pe o mostră de 77 companii suedeze a demonstrat că o creștere anuală de 1 procent în indexul satisfacerii clientului ar aduce o creștere cumulativă, de 7,48 milioane USD în 5 ani, ceea ce reprezintă o creștere cumulativă de 11,5% comparată cu ROI curent. Acest calcul este bazat pe venitul companiei de 64 mil. USD, comparat cu mărimea obișnuită a firmelor mostră suedeze.

Studii interne asupra companiilor arată de asemenea că o companie trebuie să cheltuiască de 5 - 10 ori mai mulți bani pentru a câștiga un nou client în comparație cu costul reținerii (păstrării) unui vechi client.

Alte studii relevă faptul că un client nemulțumit nu numai că nu mai cumpără de la o companie, dar și descurajează pe alții care cumpără de acolo. Astfel de două ori negativă, propaganda orală este

E.C.R.

generată de clienții dezamăgiți și nemulțumiți. Aceste cifre arată clar cât e de important să entuziasmeze pe noii clienți, dar și să câștige bățaliile pe termen lung în ceea ce privește industria de bunuri de consum astăzi.

Multe companii nu s-au preocupat de implicarea clientului

În unele companii, discuțiile curente despre necesitatea orientării clientului nu mai e dată decât prin vorbe. În afacerile en detail de exemplu, conducerea operativă greșit este înclinată adesea în renunțarea la anumite posturi și în anumite cazuri duce la posibile pierderi în ceea ce privește calitatea serviciilor, lucru acceptat conștient. Multor companii le lipsesc informațiile despre anumite speranțe și despre evaluarea serviciilor pe care le oferă în ochii consumatorului. Ca rezultat, nevoile consumatorului nu sunt luate în considerație la timp și adesea au loc reacții ulterioare după ce companiile au fost închise.

Alte companii nu sunt capabile să folosească strategic fluxul de date despre clienți și consumatori și ca rezultat dezvoltă strategii de marketing limitate, care nu sunt în concordanță cu nevoile consumatorului. Adesea cei care iau decizii în marketing folosesc definiții cantitative ale implicării clientului, cum ar fi frecvența cu care clientul vine la magazin, contactele cu mass - media, sau mărcile produselor. În plus anumite standarde interne nu iau în considerație nevoile cumpărătorului ci mai degrabă caută a elimina deficiențele proprii companiei.

Ele reflectă ideea proprie companiei despre calitate și foarte rar vin în întâmpinarea așteptărilor consumatorului. Nu e neobișnuit pentru controlul intern al unei companii să lase o impresie "cât de cât", în timp ce o scădere a calității implicării clientului favorabilă trece neobservată.

Aceasta demonstrează clar că este foarte important să existe un tablou diferențiat al satisfacției clientului și să se efectueze analize bazate pe standarde comparabile. Aceasta înseamnă că odată cu dezvoltarea unor instrumente adecvate de măsură, trebuie definite și standardele pentru aprecierea implicării clientului și luate măsuri pentru implementarea lor. Cu cât companiile se angajează mai mult

E.C.R.

în măsurarea și îmbunătățirea satisfacerii clientului, cu atât mai mult pot fi formulate linii mai precise și implementate în marketingul orientării clientului.

**2.3.PAȘII DE LA SATISFACEREA CLIENTULUI
LA DEZVOLTAREA ENTUZIASMULUI SĂU**

Într-un mediu unde concurența pentru o parte din bugetul pentru cumpărături devine pe zi ce trece globală și transconvențională satisfacerea clientului nu va fi de ajuns companiilor care doresc să-și protejeze și să-și întărească poziția în anii ce vin. Trebuie să se diferențieze și să lupte pentru o mai mare implicare a consumatorului. Acesta este valabil nu numai pentru companiile individuale, cât și pentru industria IDBC în serie. Provocarea pentru toți cei implicați trebuie să facă față noilor categorii de bunuri și servicii.

Ca prim pas este necesar să se definească *gradul posibil de angajare a consumatorului. Pot fi identificate trei nivele:*

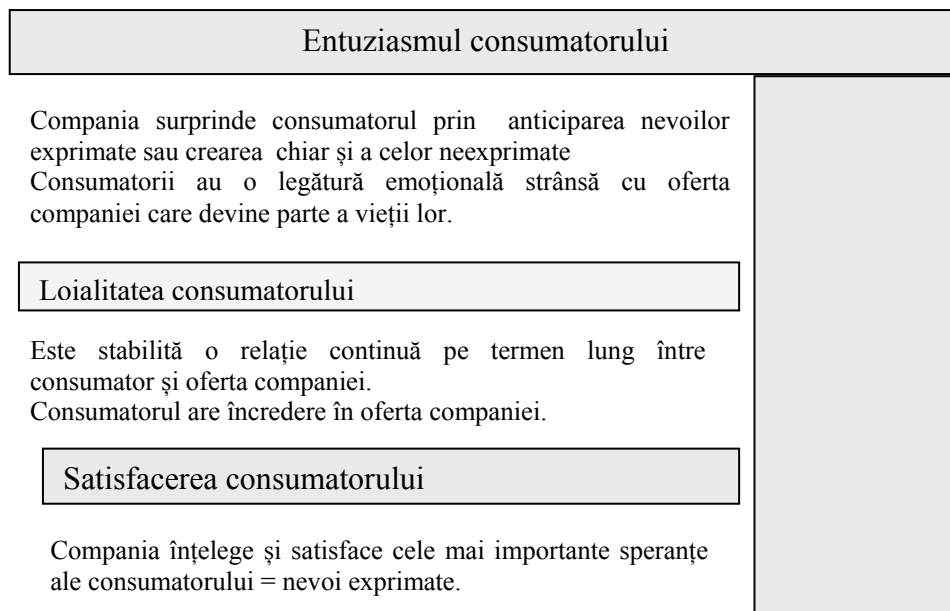


Figura 2.2. Cele trei nivele de angajare a consumatorului

E.C.R.

Primul nivel, *satisfacerea consumatorului*, îl constituie atenția și eforturile majorității companiilor și cercetătorilor care s-au concentrat asupra lor până acum. Satisfacerea consumatorului este atinsă când cele mai importante așteptări (speranțe) exprimate ale consumatorului sunt îndeplinite de către companie.

Satisfacerea consumatorului are efect în îndeplinirea ei. Satisfacerea consumatorului rezultă din nivelul atins în perioadele anterioare.

În conformitate cu rezultatele unui studiu întreprins de Anderson, Fornell și Lehmann prin Food Marketing Institute în 1996, pentru fiecare procent în schimbarea satisfacției consumatorului la t-1, satisfacerea la t se schimbă cu 0,44%. Într-o anumită măsură, satisfacerea se multiplică și este necesară în a măsura efectul său cumulativ pe o perioadă lungă de timp.

Unele companii mai avansate au început să se concentreze nu numai asupra atingerii satisfacerii consumatorului, ci au început să lupte pentru *loialitatea consumatorului*. Se stabilește astfel o relație de vârf între consumator și oferta companiei. Consumatorii dezvoltă încredere în oferta companiei.

S-a demonstrat că satisfacerea consumatorului și loialitatea consumatorului sunt corelate pozitiv, deși corelarea lor este mai scăzută în industriile cu o presiune competitivă înaltă. În acest caz, deoarece consumatorii nu au o relație puternică cu oferta companiei, înclinația spre concurență este mare chiar și în rândul consumatorilor satisfăcuți.

Loialitatea consumatorilor corespunde unui nivel superior al angajării consumatorului. Consumatorii loiali recompensează compania cu un înalt grad de vânzări în timp dând valoare ridicată a "vieții - consumator" pentru prețuri mai joase pentru fiecare tranzacție, prețuri reduse în caz de nereușită, rezistență crescută la presiunea concurenței și o sensibilitate față de prețuri scăzute. În plus, loialitatea consumatorului crește motivația angajaților și permite companiei să câștige și să rețină oameni mai bine calificați. În sfârșit, clienții loiali generează un flux de bani pozitiv, stabil, în timp, astfel atrăgând investitori pe piața de capital. Aceste efecte sunt legate pozitiv și activează un ciclu de loialitate generatoare de valori.

E.C.R.

Nivelul final de angajare a consumatorului îl constituie entuziasmul consumatorului. În acest stadiu, compania nu numai că vine în întâmpinarea cerințelor primelor două nivele, dar și surprinde consumatorii prin anticiparea sau crearea nevoilor și dorințelor. Consumatorii dezvoltă o legătură emoțională puternică cu oferta companiilor, care devine o parte importantă a vieții lor. În multe cazuri, consumatorii devin "apostoli", promovând în mod entuziast oferta companiei.

Entuziasmul consumatorului este o nouă frontieră permițând companiei să-și diferențieze oferta față de competiție, inclinând spre stocul de mărci patentate și spre inovații directe. Creând valori adăugate pentru consumatori, emoționalizând oferta, clădind relații personale, crescând curiozitatea și surprinzând consumatorii sunt căile de a realiza o legătură superioară, trainică, în ceea ce-i privește.

Măsurarea gradului de angajare a consumatorului

În timp ce loialitatea consumatorului este relativ ușor de măsurat (reținerea sau pierderea consumatorilor sunt modele de comportament ușor cuantificabile) satisfacția și entuziasmul sunt mai greu de măsurat din cel puțin două motive. Mai întâi ambele se bazează în special pe ceea ce spun consumatorii și ce ar putea fi afectat de neînțelegerea între pretenție și comportamentul în sine. În al doilea rând, în special la nivelul entuziasmului consumatorului, măsurarea "factorilor soft" cum ar fi implicarea emoțională a consumatorului și atitudinea față de oferta companiei devin mult mai importante.

Pot fi identificate două abordări alternative pentru a măsura nivelul de implicare.

- *prima abordare - definirea unui index multi-factor standardizat care să poată să combine indicatori calitativi și cantitativi. Un astfel de index ar putea măsura nivelul implicării consumatorului în diferite companii, industrii și țări.*
- *a doua abordare - definitivarea unui index multi-factor agregat prefabricat, determinat de prioritățile strategice ale companiei, cerințele derivate din mediile în care operează și*

E.C.R.

din nevoile specifice ale consumatorului în ceea ce privește categoria de produs.

În primul caz indexul ar trebui să permită:

- comparație trans-categorială;
- urmărirea pe mai multe perioade;
- comparare internațională;
- detalizarea produselor (tipuri de grupuri de magazine și nivel de marcă);
- deschiderea consumatorilor din punct de vedere socio-demografic și psiho-demografic;
- posibilitatea de a descrie indicatorii cheie în comportamentul cumpărătorului și intensitatea consumului;
- posibilitatea corelării cu performanțele financiare ale companiei.

Există doar două țări, foarte industrializate, care măsoară în mod curent satisfacția consumatorului cu un index standardizat: USA - Indexul Satisfacerii Consumatorului American ACSI (American Consumer Satisfaction Index) și Germania (DKB - Deutsche Kundenbarometer).

Deși aceste indexuri au avantajul de a permite comparații trans-categoriale și pe perioade multiple, ele nu sunt nici pe departe perfecte.

- ◆ Ele oferă doar informații marginale asupra legăturii emoționale cu oferta companiei (atitudine, promovare și implicare), făcând imposibilă măsurarea entuziasmului consumatorului. DKB dă numai informații despre "promovarea ofertei companiei";
- ◆ O problemă majoră pentru DKB este aceea că nu măsoară din IDBC fabricanții ci numai comerțul cu amănuntul;
- ◆ Ambele indexuri se folosesc de interviuri prin telefon. În timp ce ACSI are un chestionar scurt, structurat, chestionarul german este foarte lung și semi-structurat.
- ◆ Ele nu permit o descriere psiho-demografică a mostrelor, deoarece sunt strânse numai date socio-demografice.

Adeesea s-a pus în discuție măsurarea "factorului soft" ca "legătură emoțională" a consumatorului adăugată la factori ca

E.C.R.

satisfacție și loialitate ca fiind foarte dificilă, dacă nu o sarcină imposibilă. Dar există soluții. Agențiile publicitare și cei ce se ocupă cu promovarea mărcilor de exemplu, abordează problema măsurării entităților emoționale ca mărci prin construirea unor indexuri multi-variabile bazate pe factori cantitativi și calitativi.

Credem că ar trebui să existe o cerere a industriei europene ca un tot, care să preia inițiativa realizării unei înțelegeri mai bune a consumatorului. O cale de a ajunge la aceasta este de a crea un index (pe perioade multiple, pe secțiuni care se întrepătrund) al entuziasmului consumatorului european. Un astfel de index ar da posibilitatea evaluării performanței companiilor europene nu numai în ceea ce privește rezultatele cantitative, ci și calitatea performanței lor. Astfel companiile ar crește înțelegerea consumatorilor și ar îmbunătăți abilitatea de a-și orienta strategiile spre entuziasmul consumatorului.

Aceasta pare să fie primul pas esențial în pregătirea pentru o concepție globală, cu care companiile se vor confrunta în anii următori.

În timp ce USA, Noua Zeelandă, Taiwan au început deja să se pregătească, în Europa, numai Germania, și în trecut Suedia, au făcut încercări în aceste direcții.

- În al doilea caz măsura implicării consumatorului îl constituie un index al entuziasmului consumatorului. Acest index poate fi identificat considerând: prioritățile strategice ale companiei, caracteristicile, comportamentul și nevoile consumatorilor țintă, câmpul specific competitiv în care operează.

Indexul combină diferiți factori măsurând nivelul implicării consumatorului. O variantă este cea următoare (Figura 2.3).

E.C.R.

Prețuire	Observație	Măsuri de performanță
<ul style="list-style-type: none"> . Implicare - importanță pretinsă - % recomandări 	<ul style="list-style-type: none"> . Inovația -% la vânzări de produse noi 	<ul style="list-style-type: none"> Date de piață: . partea de piață .penetrarea consumatorului
<ul style="list-style-type: none"> . Atitudine - performanța pretinsă - relevanța - imaginii mărimii magazinului/ indexul de îndeplinire 	<ul style="list-style-type: none"> . Rata păstrării consumatorului .- Partea din consum (portofel) 	<ul style="list-style-type: none"> . Date despre companie: . vânzări, profit net . o place pt. că-i place cum se dezvoltă . capitalizarea pieții
<ul style="list-style-type: none"> Indexul satisfacerii consumatorului . Așteptări (speranțe)= indexul satisfacerii 	<ul style="list-style-type: none"> .Valoarea ca viață a consumatorului .Câștigul net/pierdere (numeric, cântărire) 	<ul style="list-style-type: none"> . Date de marcă (magazin): . conștientizare . priorități în mintea consumatorului

Figura 2.3. Indicatorii care măsoară puterea implicării consumatorului

Factorii aleși trebuie cântăriți în concordanță cu prioritățile companiei.

De exemplu, dacă compania are deja o bază de consumatori satisfăcuți și loiali dar suferă de un nivel scăzut de penetrație, eforturile sale trebuie să se concentreze pe extinderea bazei consumatorilor mai degrabă decât să încerce să atingă entuziasmul consumatorului în rândul celor care-i folosesc curent produsele.

După ce au fost identificații, factorii pot fi măsurați prin atribuire de scor (ex. pe o scară de 5 puncte). Descrierea nivelelor de scor ar trebui să țină seama de specificul situației în cadrul categoriei. De exemplu loialitatea în categoria "îngrijire copii" tinde să fie mai crescută decât în categoria "fabricării produselor de îngrijire". Atribuirea nivelelor de scor pentru factorul de reținere a clientului în cele două cazuri ar trebui deci să fie diferită.

A doua abordare a indexului prefabricat prezintă mai multe avantaje într-o perspectivă micro-economică atunci când compania dorește să măsoare nivelul implicării consumatorului față de oferta în legătură cu acela al concurenței.

E.C.R.

Prin contrast, indexul trans-categorial permite măsurarea entuziasmului consumatorului dintr-o perspectivă macro-economică. Acesta permite compararea performanței companiei cu aceea a concurenței posibil orizontale (ex. substituirea de produse din diferite categorii), performanța industriei ca un tot, comparată cu alte sectoare ale economiei, sau chiar întreaga performanță a industriei din diferite țări. Astfel ambele abordări dau informații atât utile cât și complementare. Pe când indexul entuziasmului consumatorului trebuie să fie la nivelul companiei, indexul trans-categorial ar trebui să fie rezultatul unei inițiative industriale concentrate.

2.4.PARGHII STRATEGICE PENTRU ATINGEREA ENTUZIASMULUI CONSUMATORULUI

Cele patru pârghii strategice cheie

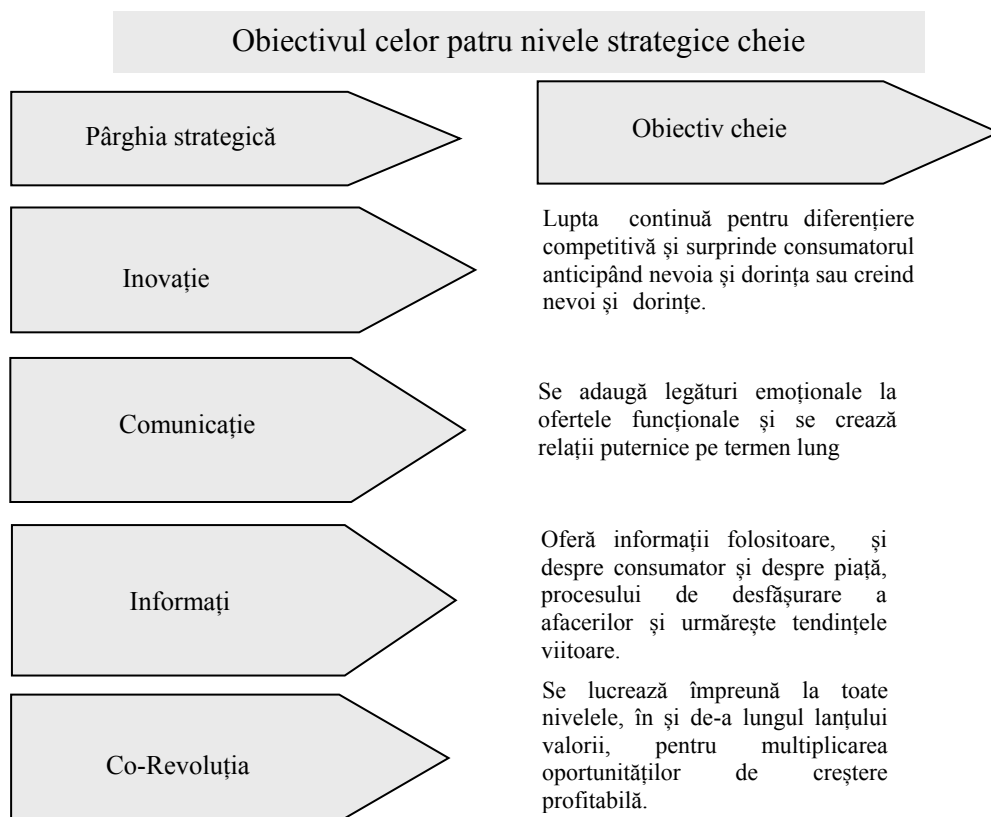


Figura 2.4 Cele patru pârghii strategice cheie

Analiza nevoilor consumatorului și tendințelor acestora permit crearea unei viziuni asupra creșterii în poziție pentru oferta unei

E.C.R.

companii. În plus este necesar să se determine strategiile care trebuie implementate pentru a atinge această poziție.

Entuziasmul consumatorului a fost definit ca nivel al implicării consumatorului de către o companie care în prim plan satisface nevoile exprimate ale clienților și stabilește o relație pe termen lung de încredere și loialitate, și își surprinde clienții anticipându-le nevoile și dorințele. Consumatorii la rândul lor dezvoltă o legătură emoțională puternică cu oferta companiei care, la rândul ei, devine parte din viața lor.

Prima parte a acestei definiții implică faptul că **inovația** este esențială în a genera entuziasmul consumatorului. Nu există element surpriză dacă compania nu-și propune ceva neașteptat fie pentru că nevoile consumatorului sunt latente și neexprimate, sau fie că nevoia este cu totul nouă. Analiza celui mai bun studiu de caz a arătat că mai toate companiile performante au atins o rată înaltă a inovației.

Comunicația este prioritate de vârf ca pârghie în atingerea unei legături emoționale puternice cu consumatorii și făcându-i să se simtă personal implicați. Aceasta este în special adevărat pentru acele produse care posedă o valoare emoțională puternică cum ar fi hainele produse pentru sport, parfumuri, cosmetice și binențeles hrana.

Inovația și comunicarea se adresează direct consumatorului fie prin noi oferte sau servicii, fie printr-un efort de a schimba sau îmbunătăți percepția. Următoarele două pârghii strategice Informația și Co-Revoluția, au un rol mai direct, dând posibilitatea organizației să atingă nivele ridicate în comunicație sau inovație și să lărgască scopul activităților.

Informația oferă suport esențial pentru:

- inovația bazată pe anticiparea nevoilor și dorințelor consumatorului;
- comunicația având ca scop clădirea de relații personale cu consumatorii.

E.C.R.

Din cele patru strategii, **Co-Revoluția** este cea mai nouă și cea care dă posibilitatea companiei să-și lărgescă sau să-și regândească perspectivele afacerilor prin integrarea partenerilor în activitățile centrale.

Co-revoluția ajută la obținerea unor inovații pentru a crea condiții de a face maxim impactul emoțional al comunicării și a personaliza relația cu consumatorii.

Inovația și comunicația, cu legătură directă asupra entuziasmului

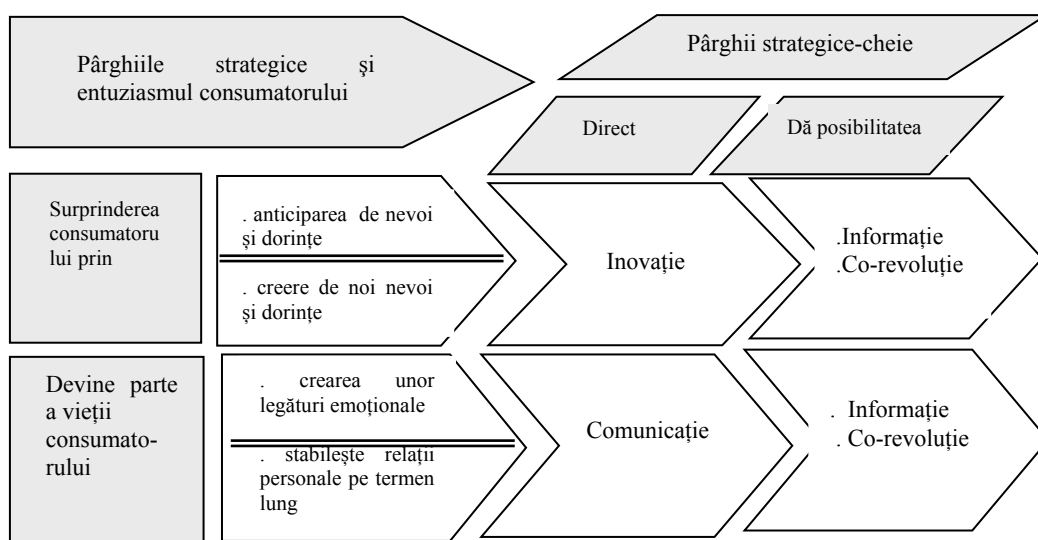


Figura 2.5. Legătura între pârghiile strategice și entuziasmul consumatorului

INOVAȚIA

Inovația este esențială pentru a-i surprinde pe consumatori anticipând sau creind nevoi și dorințe.

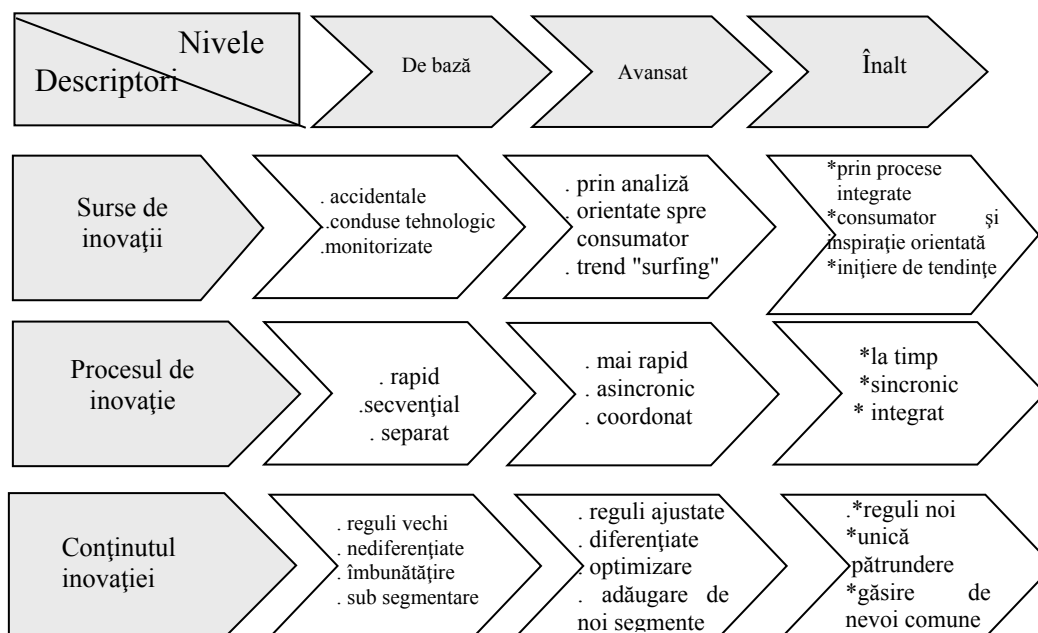


Figura 2. 6. Pârghia strategică cheie: Inovația

Există un număr de firme a căror inovație anticipează nevoile neexprimate: Nestle răspunzând nevoii latente de hrană care îmbunătățește sănătatea mai degrabă decât de hrană care nu vatămă sănătatea; Yahoo!, ghidul internet care satisface nevoia unui mod de a obține informații rapid, eficient și plăcut; Magnum care a îndeplinit nevoia unei înghețate destinate unui grup-țintă adult; Seven - Eleven, care au ca țintă cumpărătorii în orice moment și oriunde este necesar sau oriunde convine. Exemple de inovații care au creat nevoi totale sunt Sony Walkmann, inventând un nou mod de a asculta muzică; Starbucks cafenele, schimbând obișnuințele multor americani; Red Bull, băutura energizantă, adăugând un nou segment pieții de băuturi nealcoolice.

În special acest al doilea tip de inovație este ades orientat spre "consumator și inspirație", ideile generate se bazează în special pe intenție și numai într-un al doilea stadiu sunt validate de

E.C.R.

consumatori. Deoarece oferta lor nu s-a născut din regulile clasice ale competiției, companiile inovatoare ades lasă în urmă concurența prin stabilirea de noi reguli. Ele "sparg" regulile.

Inovațiile trebuie să fie primele care să ajungă pe piață. Pentru ca o inovație să fie implementată mai rapid, companiile care operează pe piețe foarte rapide nu urmează inovația secvențial (care necesită o procedură pas cu pas) - ci mai degrabă folosesc un proces în care o echipă lucrează pe diferite module ale proiectului în același timp.

COMUNICAREA

Consumatorii entuziaști au o legătură emoțională cu oferta companiei, care în mod ideal devine o parte importantă a vieții lor.

Pentru produsele care se adresează în special nevoilor funcționale, acestea pot fi atinse de către inovație care permite nevoilor personale să fie abordate precis. Consumatorii percep oferta ca fiind special destinată lor și astfel sunt puternic legați de oferta companiei. Exemple de companii care au atins entuziasmul consumatorului prin inovație sunt Dell și Yahoo! Ambele apărând pe piețe cu nevoi predominant funcționale.

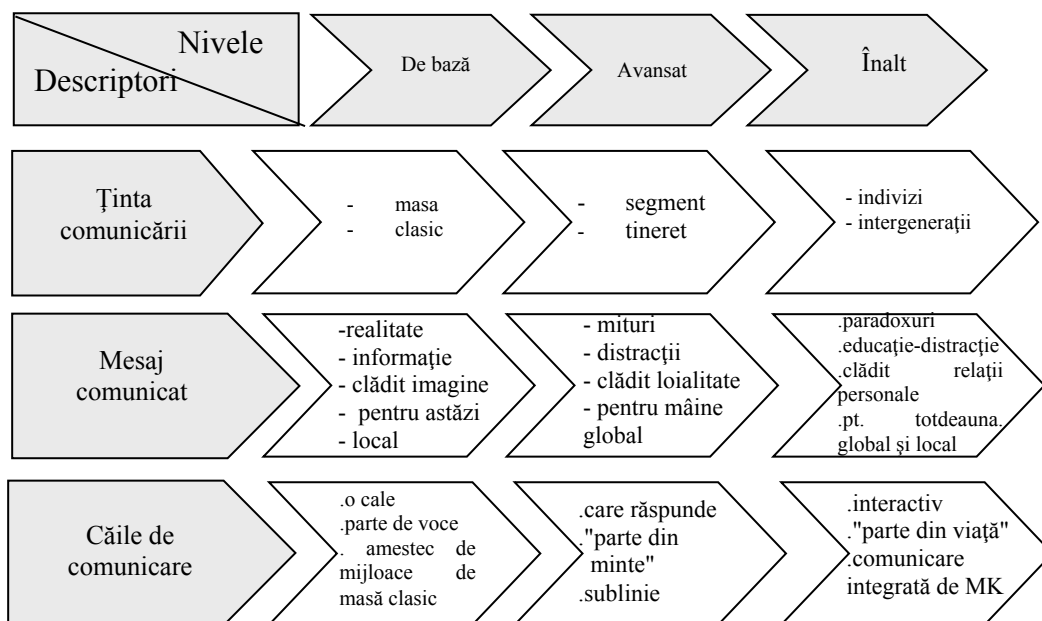


Figura 2. 7. Pârghia strategică cheie: COMUNICAREA

E.C.R.

În majoritatea cazurilor comunicarea este pârghia cheie pentru a deveni parte din viața consumatorilor. *Există două căi de utilizare a comunicației pentru a crea entuziasmul consumatorului.*

1. Construirea unei legături emoționale puternice;
2. Personalizarea legăturii.

Ambele căi au ca rezultat o implicare mai mare a consumatorului în oferta companiei. Pe piețe avansate, ca în Marea Britanie mulți vânzători cu amănuntul au făcut deja eforturi de a atinge satisfacția cumpărătorilor.

Tesco, de exemplu, încearcă acum un pas înainte prin constituirea unei legături emoționale cu consumatorii prin reclamă.

Unele companii care ating un nivel "înalt-final" în comunicare arată că cea mai bună cale de a trata cu consumatorii paradoxali este de a propune mesaje de comunicare contradictorii, care să combine valori emoționale cu un "nivel-înalt" de realism și funcționalitate. Un exemplu este oferit de NIKE, care a reușit să devină un cult global prin transformarea lumii sportului într-un mit și pe martorii săi în eroi moderni, pretinzând că "noi nu vindem vise, vindem doar pantofi".

Al doilea mod de a folosi comunicarea pentru a atinge entuziasmul cumpărătorului este constituirea unei relații personale pe termen lung cu consumatorii indentificându-i astfel cu oferta companiei. Aceasta se poate realiza prin comunicare individuală, mai degrabă, decât prin mijloace media tradiționale. Disney a fost un pionier în acest domeniu, creând cluburi ale copiilor, făcându-i astfel să devină parte a lumii Disney.

Pentru a stabili o relație mai directă cu consumatorii, este esențial să se folosească comunicarea în marketing, combinând mijloace tradiționale de media cu mijloace specifice cum ar fi MK direct, sponsorizare de evenimente sau activități de MK multimedia. Aceasta dă posibilitatea companiei să împresoare ținta cu mesaje consistente din diferite surse și să se concentreze mai ușor asupra mesajelor.

INFORMAȚIA

Pentru atingerea nivelului "înalt - final" în comunicare și inovație este esențial în anumite cazuri să avem input foarte înalt din sistemul informațional.

Informația oferă suport esențial pentru:

- inovație bazată pe anticiparea nevoilor consumatorului;
- comunicarea îndreptată spre construirea de relații personale cu consumatorii

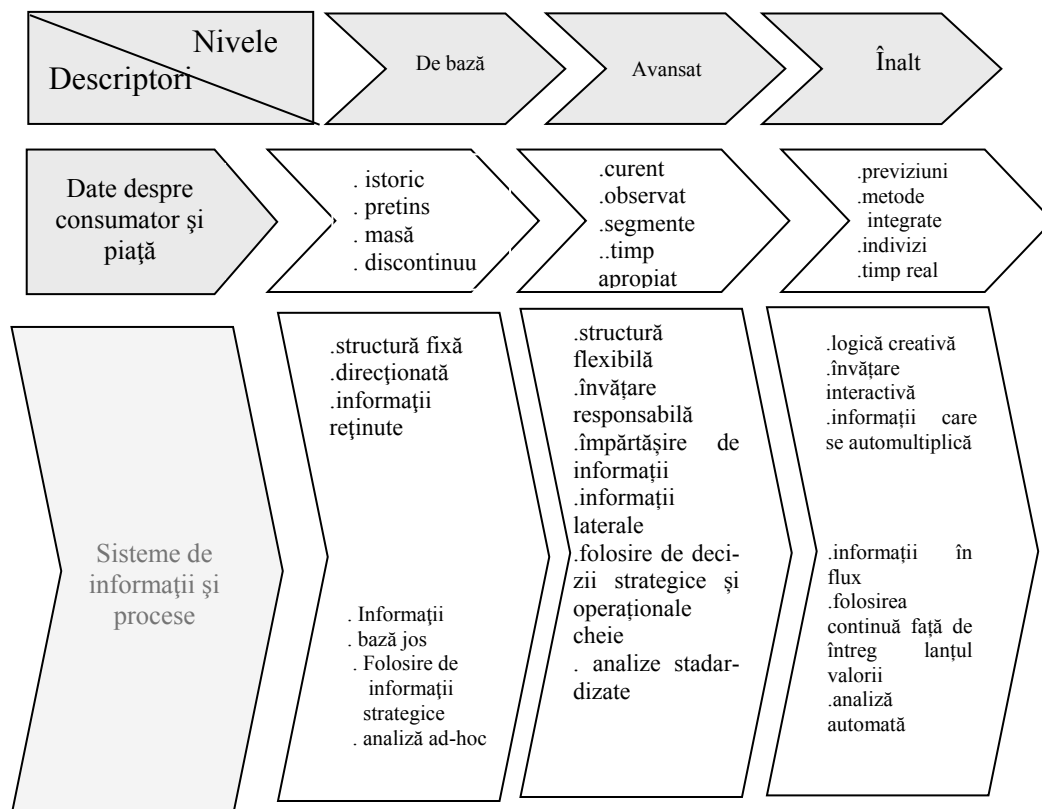


Figura 2. 8. Pârghia strategică cheie: INFORMAȚIA

Pentru dezvoltarea noilor produse și servicii care anticipează nevoile consumatorului este necesar să avem nu numai date istorice și de consum curent, ci și date de previziune asupra evoluției pieței și asupra tendințelor de viitor ale consumatorului. Sistemul tendinței de cercetare, explorând noi căi pe scenele internaționale, a permis celor de la Hennes & Mauritz să dezvolte soluții îndrăznețe în timp scurt.

E.C.R.

În plus, pentru a garanta timp pe piață pentru o nouă ofertă, informația trebuie să dezvolte în timp un input în procesul afacerii. De exemplu, pe piețele de high-tech unde inovația este foarte rapidă, testarea pe linie cu cei care le folosesc dă posibilitatea companiei să interpreteze informația consumatorului în procesul de dezvoltare fără a pierde timp așteptând rezultatele testelor pe consumatorul clasic.

Alimentarea cu informații este de asemenea necesară ca suport pentru comunicare realizată să clădească relații personale cu consumatorul. Mesajele obișnuite cer informații detaliate asupra comportamentului individual, preferințelor și nevoilor. Informațiile nedistincte despre "consumatorul obișnuit" și chiar despre anumite segmente de consumatori, nu mai sunt suficiente în acest stadiu. Yahoo! a introdus instrumente de cercetare personalizate care țin seama de preferințele și de modelele de cercetare ale consumatorilor individuali (My Yahoo!).

Unele companii folosesc atât cercetarea consumatorului bazat pe nevoile declarate cât și metodologii care permit observarea directă a comportamentului consumatorului. Integrarea acestor instrumente de cercetare permite companiei să maximizeze încrederea în informația oferită comunicării și proceselor de inovație.

Pentru a garanta date demne de încredere, personale și previzionale, sistemul de informații are nevoie de schimbări majore la "înalt-nivel" (high-end). Aceste informații trebuie să curgă și să se multiplice în cadrul organizației ("pregătiți-i pe trainerii").

Angajații care folosesc datele în organizație trebuie să fie stimulați pentru a aplica reproiectarea piețelor prin noi aglomerări sau pentru a defini noi căi de a privi informația care le este la îndemână. Aceasta este important pentru a sprijini creativitatea procesului de inovație.

În companiile unde sunt disponibile date despre consumul individual, există riscul de a fi copleșit de cantitatea mare de informații. Deci realizarea oricăror concluzii relevante referitoare la operații de afaceri este obligatorie unor companii ca Yahoo, ce au aplicat această problemă prin realizarea unei analize automate, oferită de sistemul automat - informatizat. În acest timp, angajații

E.C.R.

companiei revăd și îmbunătățesc analiza datelor pentru a se asigura că aceasta se potrivește cu nevoile și cerințele companiei.

Co-REVOLUȚIA

Implică pe aliații interni sau externi în managementul unei părți relevante din lanțul valorii pentru a obține o creștere mai mare a oportunităților la costuri reduse pentru toți partenerii.

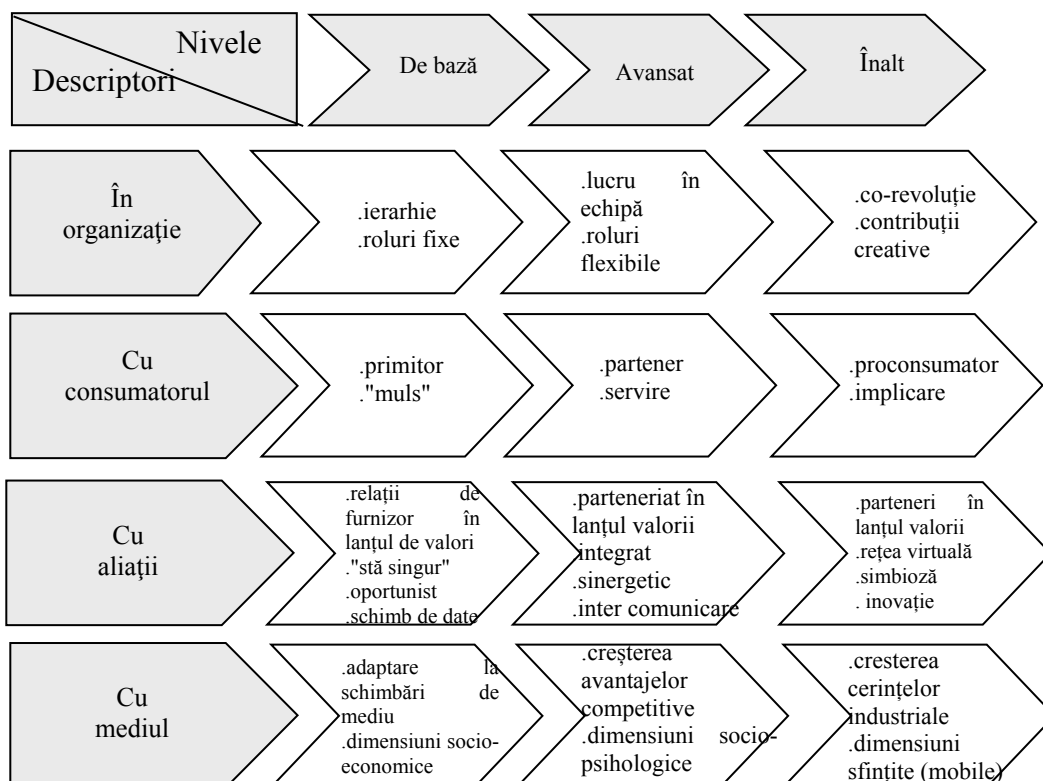


Figura 2. 9. Pârghia strategică cheie: Co-REVOLUȚIA

Aceasta seamănă cu o rețetă simplă. În realitate dificultatea de a lega interese diferite, diferite înclinații spre muncă în concordanță cu regulile stabilite și violând regulile confidențialității companiei a limitat până acum folosirea acestei chei importante a succesului, ca factor în IDBC. În general în industriile mai dinamice de sport și distracții există o creștere a potențialului co-revoluției. Ele au

E.C.R.

descoperit ce efecte enorme se pot obține prin inițiative strategice coerente și sistematice trans-companii.

Pornind de la exemplele oferite de studiile de caz ale celor mai bune companii, co-revoluția poate fi urmărită la 4 nivele:

- în interiorul organizației;
- cu consumatorii;
- cu aliații;
- în relație cu mediul.

Co-revoluția în organizație, implică motivația angajaților prin implicare totală în evoluția companiei. Oamenii care lucrează în organizație primesc un stimulent pentru a oferi o contribuție creativă la succesul companiei și compania îi răsplătește creindu-le posibilitatea de a participa la creșterea companiei. Răspunsurile la nevoile consumatorului sunt mai bune dacă angajații sunt motivați și calificați. Rezultatul este crearea unui mod important de a garanta că întreaga organizație luptă pentru entuziasmul consumatorului.

Co-revoluția cere o implicare a consumatorilor în organizație. În loc să fie un primitor pasiv, consumatorul devine un proconsumator jucând un rol activ în dezvoltarea noilor produse, servicii, activități. La acest nivel compania își schimbă atitudinea față de consumator de la "muls" la "luare în seamă" (care înseamnă a-i păsa, a avea grijă de...)

Într-un interviu Masatoshi Ito, de la Seven-Eleven, spune că el nu se consideră nr.1 în companie. În vârful organizației Seven - Eleven, de fapt sunt consumatorii. Compania își transformă veniturile în avantaje mai mari pentru consumatorii care răsplătesc compania cu volume mai mari de cumpărături și venituri.

Munca împreună cu aliații constituie următorul element al Co-revoluției. Relațiile de parteneriat sunt stabilite nu numai de-a lungul lanțului valorii. Companiile aparținând aceleași sau unei industrii diferite muncesc împreună pentru atingerea de obiective comune în activități strategice cum ar fi comunicarea și inovația. Schimbând reciproc experiență, pot eventual opera pe o bază mult mai largă decât o companie singură.

Un exemplu de succes obținut prin Co-revoluție cu aliații îl oferă NBA, care după o perioadă de declin, a început în ultimii ani să lucreze împreună cu parteneri globali ca NIKE sau Mc Donald'S.

E.C.R.

Scopul este de a maximiza prezența în mass-media prin intercomunicare, ducând campanii globale de publicitate. David Stern, omul care a transformat NBA dintr-o colecție de echipe de basketball într-o mașină de făcut bani recunoaște, importanța unei folosiri largi a mass-media pentru a construi marca NBA.

<<El înțelege că nu se poate singur. S-a asigurat că are aliați și relații cu alte companii și țări pentru a asigura răspândirea sigură a mărcii>>.

(David Green, Senior Vice President, Mc Donald's)

Ultimul element al Co-revoluției descrie necesitatea colaborării pentru a crește atât industria ca un întreg, cât și a îmbunătăți percepția companiilor individuale. Promovând acțiuni concertate pentru a crește puterea de atragere a industriei, conducătorii vor beneficia de creșterea industriei cel mai mult, cu suportul unor organizații neutre.

Industria de sport (Formule I, NBA) demonstrează cum pot fi implementate mobilizarea mass-mediei, integrarea mărfurilor și altor activități. La fel au demonstrat și rețelele de TV (Baywatch, Melrose Place) sau Hollywood (Titanic, Star Wars).

Aceste companii au ca scop o legătură emoțională cu experiența de consum. Cercetarea consumului dovedește că emoțiile umane și ființele umane sunt ceea ce găsesc consumatorii mai fascinant; cu alte cuvinte, pentru a fascina consumatorii este necesar să se construiască "o parte umană" înăuntrul imaginii ofertei. Industria americană de lapte a promovat o campanie publicitară de succes scoțând în evidență partea delicată a personalității. Companii singulare ca IKEA și McDonald'S au folosit concepte de familie și prietenie pentru a atrage familiile.

"Pentru a crea o legătură emoțională a cumpărării folosim în mod repetat atleți de carieră și-i prezentăm ca oameni. Astfel consumatorii simt că-i cunosc" (Phil Knight, CEO, Nike).

Pentru a câștiga încrederea consumatorilor prin adăugarea unei părți umane la produse și servicii, nu este o simplă operație cosmetică.

Trebuie să se implice consistent operațiile de afaceri ale companiei, demonstrând dimensiunea holistică a rolului său în

E.C.R.

societate. Companii de succes cum ar fi Seven-Eleven au atins deja acest stadiu. Filozofia lui Ito Yokado este simplă dar revoluționară.

"Angajamentul nostru sincer către client - cinste și servicii. Angajamentul nostru sincer către acționari, asociați și comunitate - cinste și cooperare. Angajamentul nostru față de angajați - cinste și respect"(Phil Knight, CEO, Nike).

ENTUZIASMUL CONSUMATORULUI DETERMINĂ ENTUZIASMUL ANGAJATULUI

Entuziasmul consumatorului nu poate fi atins fără implicarea totală a întregii organizații. Angajații companiei nu numai că trebuie "să înfrunte consumatorul" la toate nivelele de organizare, dar trebuie de asemenea să-și dea silința să-l satisfacă. Entuziasmul consumatorului și al angajatului sunt puternic legate între ele.

Entuziasmul angajatului asigură implicarea puternică a companiei în promovarea unei înalte calități și a soluțiilor pentru cererile și nevoile consumatorului. Companiile cu clienții satisfăcuți, loiali, sunt răsplătite cu rezultate mai bune și o mai bună reputație a companiei. Rezultate de succes în termenii performanței financiare și imaginii au în general un impact pozitiv asupra motivației angajaților.

Companii sănătoase și cu reputație bună pot atrage oamenii cei mai buni în piața muncii. Oamenii de calitate operând într-un mediu motivat sunt un bun de valoare și o condiție necesară pentru generarea de valoare pentru consumatori.

Dar angajații bine motivați, nu sunt de ajuns. Un conducător cu o viziune strategică clară, capabil să inspire și să-și motiveze oamenii joacă de asemenea un rol cheie în inițierea unui ciclu pozitiv al entuziasmului angajatului și consumatorului.

<<Oamenii buni care vor să facă un lucru bun, ar trebui numai să-i ajuți s-o facă.>> (Tin Mason, Tesco Stores)

2.5. OPT CARACTERISTICI CHEIE ALE ORGANIZAȚIILOR DE "ÎNALT FINAL" CE POT DETERMINA ENTUZIASMUL CUMPĂRĂTORULUI

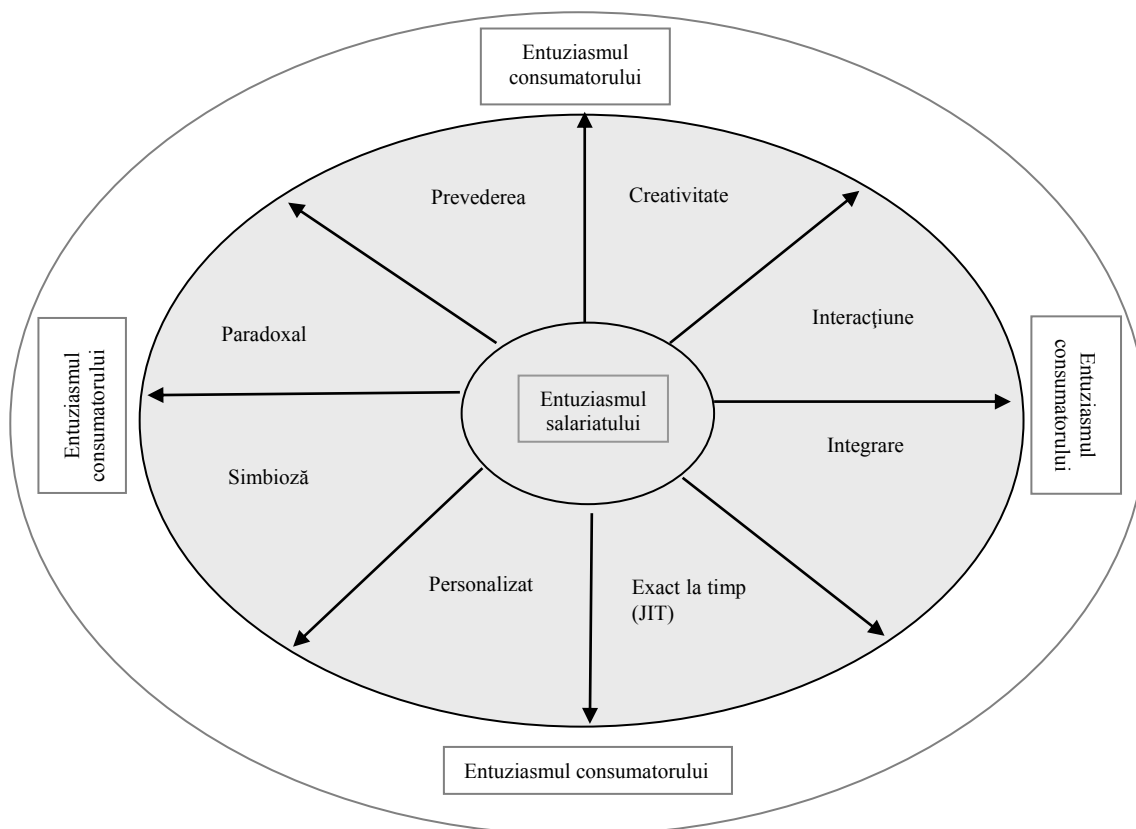


Figura 2.10. Cele zece caracteristici ale organizației ce pot determina entuziasmul consumatorului

Analiza celor mai bune companii ne dă indicații pentru înțelegerea modului în care acesta poate fi atins. Au fost identificate 8 caracteristici comune ce operează la nivelul organizațiilor de "înalt-final".

1. Creativitatea

Inovațiile care stabilesc noi reguli pot avea loc doar în medii creative.

E.C.R.

Condițiile organizaționale care încurajează creativitatea angajaților sunt:

- structuri organizaționale clare cu ierarhii joase și minimum de birocrație;
- o cultură corporatistă deschisă, caracterizată prin abilitatea de a asculta, de a favoriza schimbul de idei, și de a încuraja contribuția angajaților, chiar dacă aceasta implică anumite riscuri;

"Mi-ar place să mă cred un mare motivator, cineva care să-i inspire pe alții..., cred în ierarhiile minimale. Trăiesc împreună cu oamenii mei.... Cred că am reușit să încorporez toate influențele țărilor în care am lucrat. Acest borcan cu amestecuri este ceea ce vreau să văd, și asta avem la Adidas"

(Robert Louis - Dreyfus - CEO, Adidas)

- integrarea "minților creative" în organizație. Aceasta înseamnă dezvoltarea parteneriatului cu agenții de publicitate, implicându-le în toate fazele proiectului sau chiar creind o nouă funcție în interiorul organizației, ca Nike sau Hennes & Mauritz;
- rețele de bază. Pentru a culege noi stimuli și idei trebuie stabilite căi sistematice de a obține informații care se întind dincolo de industrie sau regiuni în care operează compania. Aceasta poate fi făcută intern, sau prin agenții externe cu antenele companiei;
- parteneriat cu companii din diferite industrii, combinând experiența complementară cu paradigmele industriilor standard.

2. Interacțiunea

Pentru a ajunge mai aproape de consumator și a stabili relații directe și dinamice cu el, organizațiile interactive trebuie dezvoltate construind mai multe aspecte:

- tehnologie avansată de informații - colectarea și procesarea automată a întregii cantități de date individuale necesare în stabilirea comunicării interactive cu mediul. La Dell, când intră un client, reprezentanții vânzătorilor prezintă istoria

vânzărilor care-i este la dispoziție și-i poate sfătui pe clienți în conformitate cu realitățile;

- clientul înfruntă organizația. Este necesar un "front de linii" al serviciilor către cumpărători pentru a răspunde calificat cererilor clienților;
- mecanisme avansate de răspuns (feed-back) pentru a garanta răspunsuri rapide la cererile clienților și să verifice rapid sistemele. Aceasta necesită sisteme logistice flexibile și eficiente;
- acces la canalele multi - media pentru a maximiza posibilitățile și a ușura contactele. Dell de exemplu acceptă comenzi transmise prin telefon, fax, internet, poștă sau contacte personale.

3. Integrarea

Permite închiderea prăpăstiilor care există înăuntrul organizației, pentru a optimiza folosirea resurselor companiei și a know-how-ului. Cerințele organizaționale sunt:

- disponibilitate pentru instrumentele IT, ușurând schimbul informațional și optimizând accesul la informație (internet și intranet);
- organizarea în echipe. Folosirea echipelor pentru a conduce anumite proiecte ușurează integrarea know-how-ului și mărește puterea anumitor indivizi, dar în același timp crește motivația prin implicarea directă a fiecărui membru al echipei;
- membrii echipei pot fi parteneri externi dacă este cerut know-how-ul lor. Unul din punctele importante în succesul Euro Disney a fost crearea unei structuri organizaționale descentralizate cu 220 echipe independente numite "Lumea Mică". Echipele discută soluțiile problemelor, recrutează noi oameni și acționează ca centre de profit independente;
- culturile corporatiste promovează comunicarea informală. Dacă managementul de vârf dedică o parte substanțială din timpul său oamenilor din organizație, încurajând oportunități pentru întâlniri informale există o posibilitate

mai mare de a crea canale informaționale de comunicare în întreaga companie. Pentru a ne întoarce la Euro Disney, de exemplu, au fost create un număr mare de oportunități pentru întrunirile informale ale celor 220 conducători de echipe pentru a îmbunătăți comunicarea și cooperarea între unități.

4. "Just-în-time" (Exact la timp)

Această caracteristică este necesară pentru a asigura introducerea de inovații în companie. Factorii organizaționali ceruți sunt:

- sisteme IT avansate care să asigure informația continuă și să poată fi obținute date despre piață și consumator;
- procese flexibile de inovație, permițând continuarea dezvoltării produselor chiar și în faza de implementare. Procesele flexibile de inovație sunt aplicate de companiile producătoare de Software care operează în medii în rapidă schimbare. Comparativ cu procesul secvențial folosit predominant de IDBC, un proces de inovație flexibil permite accesul la ultimele informații referitoare la rapida evoluție a tehnologiilor și schimbarea nevoilor consumatorului pentru a fi încorporate foarte repede;
- integrarea unor consumatori reali sau virtuali în companie. Yahoo! își verifică mai întâi noile servicii punându-le la dispoziție pentru uz intern numai pentru a primi răspuns rapid de la "jucătorii surfing", apoi îi testează pe un lot de 30.000 de voluntari;
- lucrul în echipă, permițând ca lucrurile să fie conduse în paralel și astfel să se câștige timp;
- introducerea funcției managementului timpului. A rezultat o reducere de 50% din timpul necesar pentru dezvoltarea de noi produse.

5. Personalizarea

Este necesar acest pas pentru a construi relații personale pe termen lung cu clienții. Similar cu cerințele interactivității, factorii sunt:

- o viziune strategică clară, pentru a colecta și procesa cantitatea enormă de date individuale necesare înțelegerii scopurilor consumatorului și prin interacțiune, definirea unui răspuns personalizat la nevoi;
- lanțuri de valori flexibile pentru a da soluții personalizate, folosind procese standardizate. Dell, de ex. "clientelizează" produsele prin asamblarea modulelor în mod flexibil. Prin contrast Levi's a trebuit să suspende oferta "o mărime se potrivește tuturor" prin Internet, datorită inabilității sistemului de afaceri rigid, de a satisface cererea masivă;
- un lanț al valorii integrat vertical, cu vânzări directe și servicii de vânzări, sau alternativ, cu o rețea integrată având suport alianțele companiei în partea terminală a lanțului. Aceasta este necesar pentru a garanta o livrare rapidă și o verificare, trecând pe la intermediari;
- un control riguros al procesului de execuție trebuie menținut pentru a asigura concentrarea asupra țintei - consumatorul, astfel încât să nu apară pierderi sau întârzieri.

6. Simbioza

Comaniile simbiotice se consideră ca mici părți ale unui mediu largit și acționează ca atare. Factorii organizaționali sunt:

- viziunea companiei. Relațiile simbiotice cu mediul nu crează întoarceri imediate. Este imposibil ca organizațiile orientate spre profit să se deplaseze în această direcție numai dacă nu sunt direcționate de o viziune imprimată de către managementul de vârf;
- contabilitatea să aibă costurile sociale în minte. Aceasta face compania conștientă de problemele mediului. Compania va acționa într-un mediu care să ducă la o

E.C.R.

reducere a costurilor sociale, care la rândul lor reduc costurile companiei. Este cazul lui Otto Versand, al cărui sistem logistic eficient dă posibilitatea păstrării costurilor de transport joase și reduce poluarea mediului în același timp;

- cultura organizațională unde angajații se simt personal implicați în misiunea companiei și împart sincer valorile companiei.

7. Paradoxul

Companiile paradoxale pot combina dimensiuni cantradictorii.

Caracteristicile cheie ale organizării sunt:

- o cultură flexibilă, făcând posibilă "re-învățarea" comportamentelor clasice ca rezultat al unei noi interpretări a realităților pieței și nevoilor consumatorilor;
- conducere inspirată "combinând factorii soft" cu o abordare profesională a afacerii. Un exemplu este oferit de Seven-Eleven al cărui nou concept de magazin a fost inspirat de Masatoshi Ito prin intuiție dar a fost rafinat cu ajutorul informațiilor despre consumator.

8. Previziunea

Companiile care privesc înainte sunt primele care anticipează și percep viitorul și astfel câștigă poziții de vârf în industrie.

Caracteristicile organizaționale sunt:

- orientarea globală. Datorită faptului că mass media promovează un transfer ușor de căi spre diferite regiuni ale globului, companiile care nu au o privire globală riscă să descopere prea târziu tendințele de viitor;
- investirea consistentă de resurse în "laboratoare viitoare". În cazurile cele mai simple, aceasta se realizează prin stabilirea unei funcții care să monitorizeze tendințele, observând dezvoltarea scenelor globale cele mai avansate.

E.C.R.

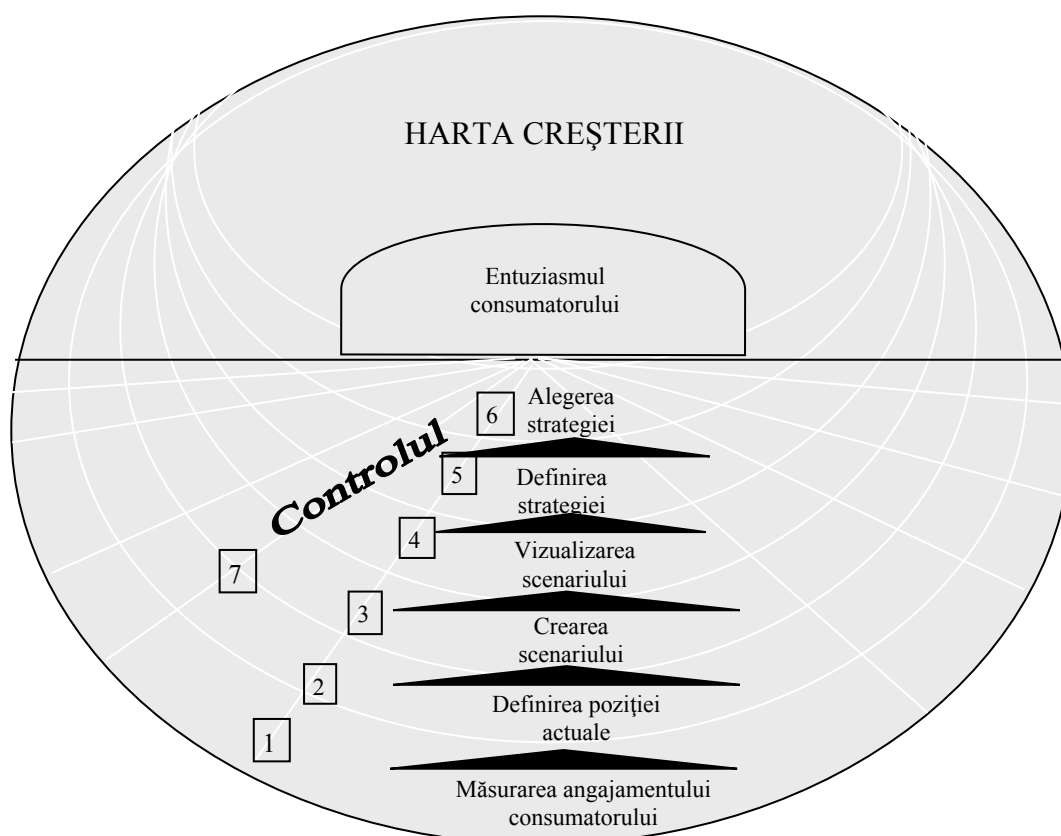
Yamaha a stabilit un "post de ascultare" la Londra unde muzicienii pot experimenta noi tehnologii desemnate să ajute la alcătuirea muzicii. Acesta a oferit companiei Yamaha un răspuns asupra tehnologiilor muzicii noi de la cei mai avansați clienți din lume. Companiile care sunt dependente de noile tehnologii au "laboratoare viitoare" sofisticate folosind scenarii de planificare și simulări matematice complexe pentru estimarea tendințelor tehnologice, sociale, politice și economice care au un impact asupra operațiunilor companiei (ex.Siemens sau Shell);

- cultura "previzională". Aceasta implică un grad înalt de curiozitate, creativitate și intuiție, combinate cu temeinicie, abordare orientată spre fapte pentru a analiza noile tendințe. Numai intuiția poate duce la concluzii nerealiste și similar, evaluarea singură a faptelor ne poate ajuta mereu la înțelegerea implicațiilor noilor tendințe.
- managementul curajos, revoluționar, permite deciziilor să fie luate, atunci când merg împotriva "regulilor sacre ale consumatorului".

- <<Planul nostru este să conducem publicul cu produse noi, mai degrabă, decât să întrebăm consumatorul ce fel de produse dorește. Publicul nu știe ce vrea, dar noi știm>>

(Akio Moite, Sony)

2.6 IMPLEMENTAREA



*Figura 2.11. Pașii implementării entuziasmului
consumatorului*

PASUL 1

Măsurarea angajamentului consumatorului

Înainte de implementare trebuie verificat și măsurat, gradul atașamentului consumatorului de care beneficiază compania sau marca. Nivelul entuziasmului consumatorului va indica nevoia de acțiune și va forma baza pentru definirea scopului dorit când se formează strategia ce trebuie adoptată (etapa 5). Întrebările cheie sunt:

1. Care este nivelul actual al atașamentului consumatorului;
2. Cât de urgentă este nevoia de a acționa?

Pentru a măsura gradul atașamentului consumatorului, pot fi utilizați indicatori specifici companiei, pentru a genera o unitate de măsură inițială.

În timp ce se pot găsi referiri cu privire la descoperirile privind piețele existente, anumiți indicatori pot fi găsiți în cercetările privind piața internă și datele privind consumatorul, așa cum sunt ritmul de penetrare și retenție sau indicii operativi precum cota de piață deținută și cifra de afaceri.

Prin alegerea unui model de succes, care ajută la crearea unor clasificări relevante cu privire la nivelul de atașament al consumatorului, rezultatele individuale pot fi agregate pentru a produce o evaluare generală. Pe baza unui rezultat obținut în acest mod, este posibil să se estimeze nevoia de acțiune tocmai din discrepanța dintre situația actuală și nivelul maxim (ENTUZIASMUL CONSUMATORULUI). De aceea o clasificare a activității "ca nesatisfăcătoare" va indica necesitatea pentru o re poziționare fundamentală printr-un proces ce cere o activitate de îmbunătățire pe termen lung și resurse masive.

PASUL 2

Definirea poziției actuale

În al doilea pas trebuie aflat gradul până la care nevoile consumatorului sunt în mod obișnuit satisfăcute. Matricea consumatorului poate fi folosită ca bază strategică pentru a afla noile opțiuni.

Întrebările cheie sunt:

1. Care din necesitățile consumatorului sunt deja acoperite?
2. Care sunt competitorii și care sunt cele mai bune companii care acționează?

Baza inițială este asigurată de matricea consumatorului structurată potrivit celor patru orientări fundamentale și nevoilor lor corespunzătoare.

În primul rând, scopul orientării trebuie examinat, de o echipă de experți cu privire la analiza nevoilor prezentate mai înainte. Când este necesar scopul examinării trebuie extins sau revizuit.

În al doilea rând acoperirea curentă a zonelor individuale este asigurată cu ajutorul listelor de produse standardizate, care independent de industrie, descriu diferitele nevoi ce sunt acoperite (realizate) cu interviuri profesionale (atât în interiorul cât și în exteriorul companiei) cât și cu cercetări de piață. Pentru a identifica noi rezerve și pentru a permite o relativă poziționare a companiei în discuție, este recomandat să fie culese informații despre raza de acoperire a concurenților, valoarea în lanț a partenerilor și cele mai bune întreprinderi.

PASUL 3

Crearea scenariului

În următorul pas pozițiile țintă în matricea consumatorului vor fi definite pe baza unor reguli distincte.

Întrebările cheie sunt:

1. Care nevoi ale consumatorului sunt relevante?
2. Ce mecanisme fundamentale sunt de luat în considerare?

E.C.R.

Dezvoltarea unor scenarii cu privire la posibilele ținte de poziționare reprezintă cel mai creativ pas. De aceea definirea diferitelor scenarii trebuie realizată liber de orice restricții

O dezasociere chiar de industrie și referirea la lista nevoilor generale ale consumatorului asigură faptul că scopul opțiunilor va fi ținut cu atât mai bine posibil cu cât abordările inovative vor fi facilitate și încurajate.

Instrumentul esențial în ajutarea definirii posibilelor ținte este reprezentat de următoarele reguli de aur:

1. Cerința fundamentală pentru o creștere a gradului de atașament al consumatorului este satisfacerea tuturor nevoilor. Această cerință trebuie întâlnită cât mai mult cu putință în toate scenariile;
2. Pentru a se distinge pe sine față de celelalte companii o firmă trebuie deasemenea să ocupe cel puțin o bucată a matricei consumatorului. În alegerea colțurilor poate fi folositor pentru o companie să se compare (Brainstorming sau altă metodă) cu concurenții semnificativi (ale căror poziții rămân neocupate sau ale căror poziții sunt cu adevărat un: "trebuie") și deasemenea cu partenerii din propriul lanț;
3. Pentru a realiza strategii "ce dau lovitura" cel puțin două părți ale matricei consumatorului trebuie ocupate în același timp.

Se poate "da lovitura" în general doar când sunt satisfăcute nevoi în aparență opuse ca de exemplu "bucurie și distracție" și "cost total". În mod special, în aceste cazuri observația atentă poate fi o mare inspirație pentru creativitate.

PASUL 4

Vizualizarea scenariului

Odată ce scenariile au fost create scenariile relevante pentru companie sau "de marcă" trebuie selectate dincolo de medie după o inițială apreciere a potențialului;

1. Care scenarii se potrivesc strategic companiei?

E.C.R.

2. Care scenarii sunt cele mai promițătoare în termenii potențialului de piață?

Spre deosebire de pașii precedenți, o estimare inițială este făcută acum prin estimarea scenariilor în contextul practic al industriei în discuție și chiar al respectivei companii. Evaluarea pieței este în primul rând o problemă de cuantificare, cu ajutorul cercetării pieței, a potențialului pieței de a satisface orice nevoie și în al doilea rând a-l compara cu mediul concurențial existent, cât și cu cel probabil. Pentru a defini strategia specifică din numărul total de scenarii, trebuie alese maxim 3 până la 4 scenarii.

PASUL 5

Definirea strategiei

În această etapă, opțiunile strategice concrete trebuie dezvoltate pe baza scenariilor rezultate din etapa 4. Întrebările cheie sunt:

1. Ce nivel al atașamentului consumatorului trebuie atins?
2. Ce nivele strategice trebuie selectate și ce resurse sunt cerute?

Procedura însăși poate fi divizată în 3 sub-etape:

Sub-etapa 1

Definirea gradului de atașament dorit în viitor. În acest pas compania trebuie, din nou, să-și întărească dorința și credința în propriile puteri de a genera entuziasmul consumatorului.

Sub-etapa 2

Selecția țintelor și realizarea configurației nivelurilor strategice: Inovarea, Informarea, Comunicarea și Co-revoluția. Nivelurile prezentate mai înainte au diferite grade de relevanță cu privire la respectarea diferitelor orientări fundamentale. Aceasta înseamnă că trebuie făcut un clasament al priorităților nivelurilor cu privire la nevoi și orientarea fundamentală.

Pe aceste baze, nivelurile și instrumentele necesare pentru descrierea pașilor individuali în viitorul lanț pot fi configurate,

E.C.R.

pentru fiecare scenariu, potrivit țintei, privitoare la atașamentul consumatorului, ce fusese stabilită mai înainte. Pentru a crește atașamentul consumatorului, pe termen lung, este necesară alegerea unor ținte ridicate (înalte). Cerința esențială, pentru aceasta, este îmbunătățirea permanentă a cunoștințelor privind instrumentele esențiale la nivelurile individuale ale nivelurilor strategice

Sub-etapa 3

Cercetarea și cuantificarea resurselor necesare cerute pentru strategiile individuale.

PASUL 6

Alegerea strategiei

În acest pas trebuie alese cele mai promițătoare strategii și detalii practice ale implementării sale.

Întrebările - cheie sunt:

1. Ce strategie permite atingerea țăintelor de afaceri?
2. Ce pași de implementare și programe orare sunt relevante?

Baza luării deciziei este realizată prin proiectarea unui plan de afaceri detaliat pentru o perioadă de 3 ani. Pentru a face aceasta trebuie luate în considerare, toate angajamentele anterioare ale resurselor cât și factorii de creștere.

Evaluarea se face prin utilizarea instrumentelor investiționale și financiare obișnuite. În final trebuie proiectată planificarea detaliată a implementării pentru strategia selectată.

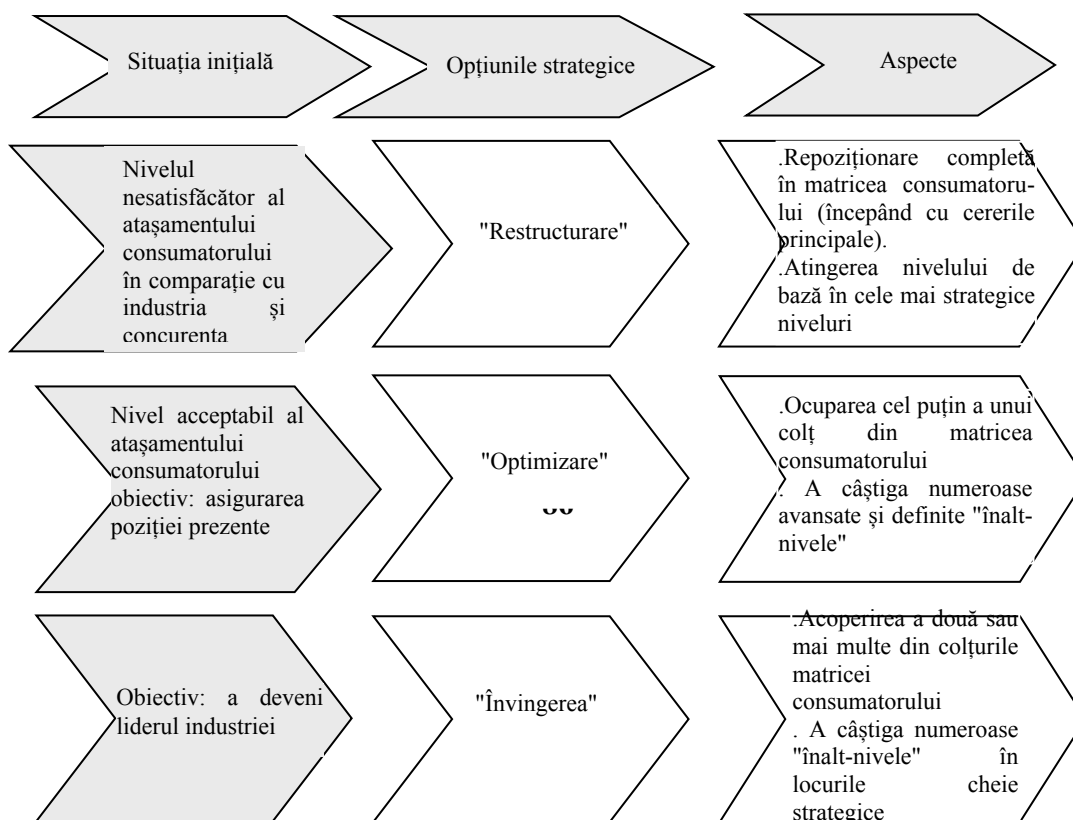


Figura 2.12. Opțiunile strategice în implementare

Aceasta include, pe lângă alte lucrări, definirea activităților individuale practice.

PASUL 7

Controlul

În final, trebuie asigurată implementarea activității individuale. Ducerea la îndeplinire a planului trebuie monitorizată în timp ce strategia trebuie să fie flexibilă pentru a permite orice schimbare în restricții (ex. în motivarea consumatorului).

Întrebările - cheie sunt:

1. Cum poate fi supravegheată implementarea?
2. Poate fi menținută flexibilitatea?

Pentru a asigura implementarea activităților individuale, statutul acestor activități trebuie verificat la intervale regulate. Controlul îndeplinirii planului este necesar pentru compararea planului de afaceri cu rezultatele curente ale anului în curs. O analiză detaliată a oricărei deviații majore, o "verificare rapidă" în special matricea consumatorului și niveluri ridicate strategice va ține strategia deschisă pentru orice schimbare necesară.

În încercarea de a obține nivelurile înalte ale atașamentului consumatorului, compania are la dispoziție 3 opțiuni strategice.

- a. Restructurare
- b. Optimizare
- c. Învingerea

Toate cele 3 strategii pot fi dezvoltate și formulate cu ajutorul sistemului descris mai înainte. Doar strategia privind învingerea, ambițios formulată, poate face să se obțină ENTUZIASMUL CONSUMATORULUI.