

Managementul strategic al valorii la consumator

Lector **Virgil POPA**,
Universitatea „Valahia”
Târgoviște

1. CELE DOUĂ DIMENSIUNI ALE VALORII LA CONSUMATOR

Valoarea la consumator se definește ca fiind: „Furnizarea de beneficii funcționale și emoționale potrivit nevoilor individuale ale consumatorilor acestora pentru a spori continuu întreaga lor experiență de viață”.

Schema cadru a managementului strategic al valorii la consumator (Figura 1.) furnizează bazele și cuantificarea entuziasmului consumatorului în orientarea demersului holistic al valorii la consumator.

Obiectivele celor doi mari actori (producător și detailist) sunt să genereze o creștere profitabilă pentru realizarea entuziasmului consumatorului. Aparte de acestea, generarea, cuantificarea sau măsurarea entuziasmului consumatorului este o cheie a provocării implementării.

În primul rând, măsurarea entuziasmului consumatorului este bazat pe un feedback ce pornește de la consumatorii ce poate influența, cu anumite distorsiuni, între actualul și pretinsul comportament.

În al doilea rând, entuziasmul consumatorului este cel ce construiește legături superioare cu consumatorii. Creând valoare adăugată pentru consumatori, emoționalizând efortul, construiește relații personalizate, stărnește curiozitate și surprinde consumatorii ceea ce, în fapt, este dificil de condus și de măsurat.

În definitiv, managementul strategic al valorii la consumator, furnizează un demers practic pentru a genera, conduce și măsura entuziasmul consumatorului.

Managementul strategic al valorii la consumator face distincție între două dimensiuni relevante:

VALOARE LIVRATĂ (LA CONSUMATOR)

O întreprindere trebuie să livreze o valoare adăugată superioară la consumatori pentru a realiza o legătură puternică cu consumatorul și, în consecință, entuziasmul consumatorului. Pe de altă parte, cei trei pași ai demersului implementării

entuziasmului consumatorului vor putea să conțină un criteriu potrivit pentru conducerea și măsurarea implementării.

VALOAREA RECUNOSCUTĂ (DE CONSUMATOR)

Feed-back-ul dat întreprinderii de realizarea nevoilor consumatorului, ca o valoare superior livrată, ce este recunoscută de consumator, și fiind criteriul relevant pentru a realiza entuziasmul consumatorului.

Măsurarea valorii primite/recunoscute de consumator asigură, de asemenea, că întreprinderea se poate îndrepta către o cale profitabilă.

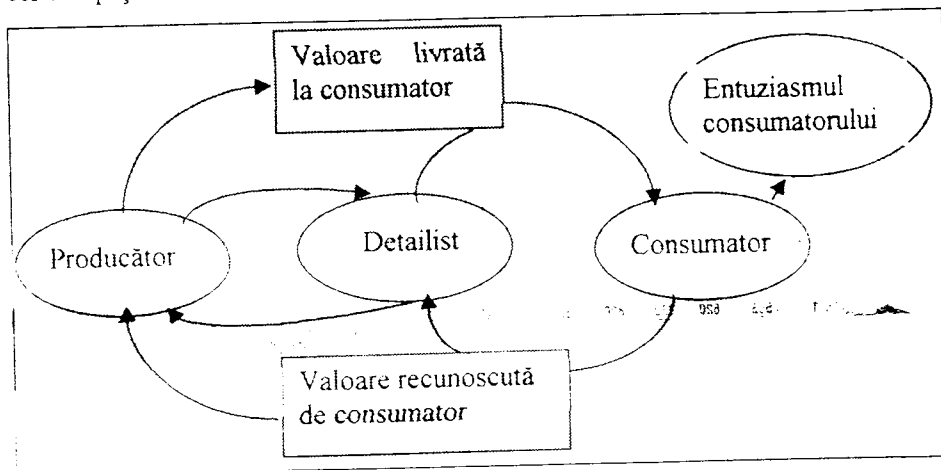


Figura 1. Cele două dimensiuni ale valorii la consumator: valoare livrată și valoare primită

Criteriul relevant pentru a conduce și măsura valoarea livrată și valoarea primită are nevoie să fie definit individual pentru fiecare întreprindere care-l oferă. În principiu, un set clar de indicatori cheie de performanță (KPI – Key Performance Indicators) trebuie să fie definit, potrivit

disponibilității lor, ca valoare stabilă și informativă. Putem concluziona că poate fi obținut să aibă un nivel înalt de relevanță pentru caracteristicile oferite. Indicatorii de performanță pot, în mod



Managementul strategic...

(urmare din pag. I)

normal, să fie specificați clar pentru un domeniu.

În elementele potențiale pentru fiecare indicator al valorii livrate pot fi incluse:

EXEMPLE DE MĂSURI ALE VALORII LA CONSUMATOR

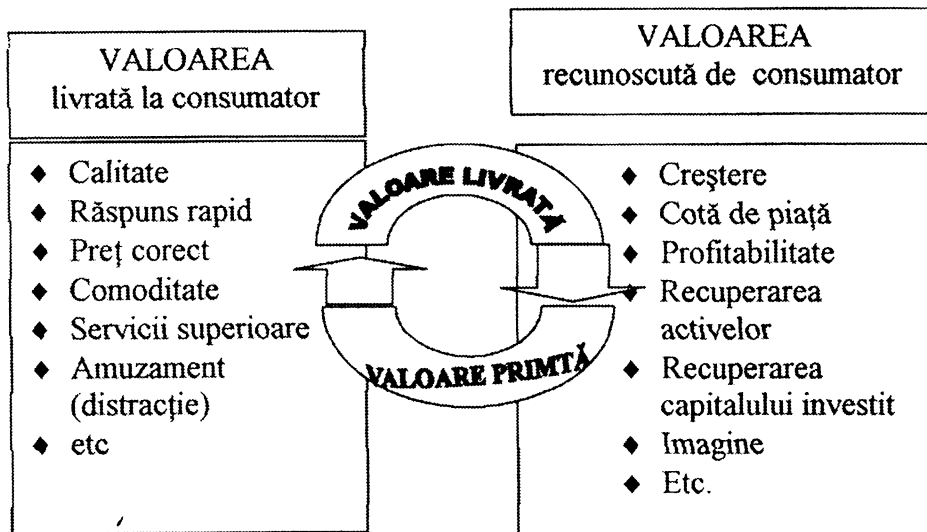


Figura 2. Exemple de măsuri ale valorii la consumator

În acest context, entuziasmul consumatorului este realizat dacă este livrată la consumator o valoare superioară.

calitatea, răspuns rapid, preț corect, comoditate, servicii superioare și amuzament.

Valoarea primită de consumator poate fi monitorizată prin: rata de creștere, cota de piață, loialitate, penetrație, profitabilitate, imagine.

Valoarea de durată la consumator poate, oricum, fi creată numai dacă valoarea primită este, de asemenea, realizată superior.

PROCESUL ÎNȚELEGERII MAI BUNE A CONSUMATORULUI

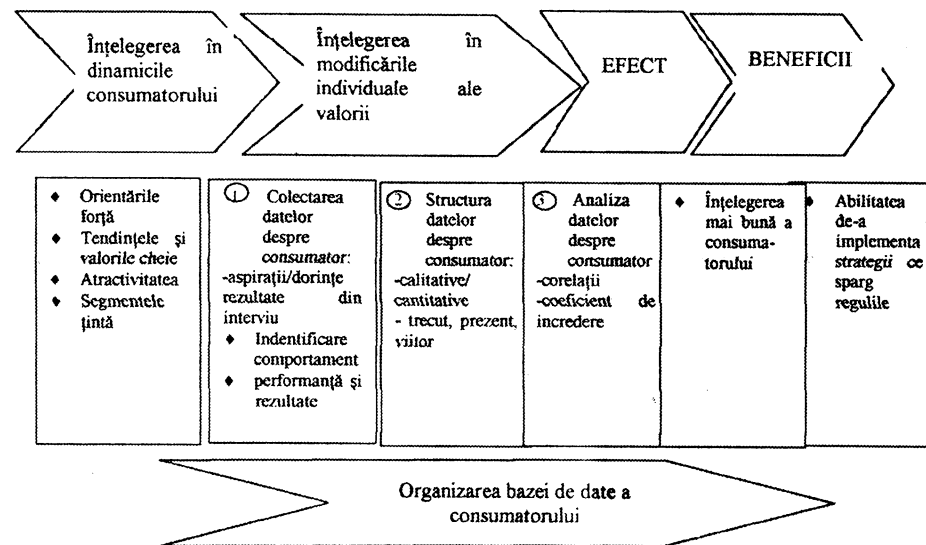


Figura 5. Înțelegerea mai bună a consumatorului scoate în evidență baza de distribuire a strategiilor care modifică regula

3. DEFINIREA PIETELOR ȘI SEGMENTELOR ȚINTĂ

Segmentarea pieței implică efectiv să se răspundă la întrebări: care consumator cumpără, unde el/ea cumpără și de ce el/ea cumpără. Astăzi segmentarea demografică și comportamentală nu poate fi continuată

fără informații despre segmentarea pieței în grupări de durată a consumatorilor cu nevoi similare. Segmentarea după criterii psihografice, cum ar fi segmentarea după valori ale consumatorului, atitudini, interese, cunoștințe și motivații, este nevoita să realizeze o înțelegere mai bună a consumatorului.

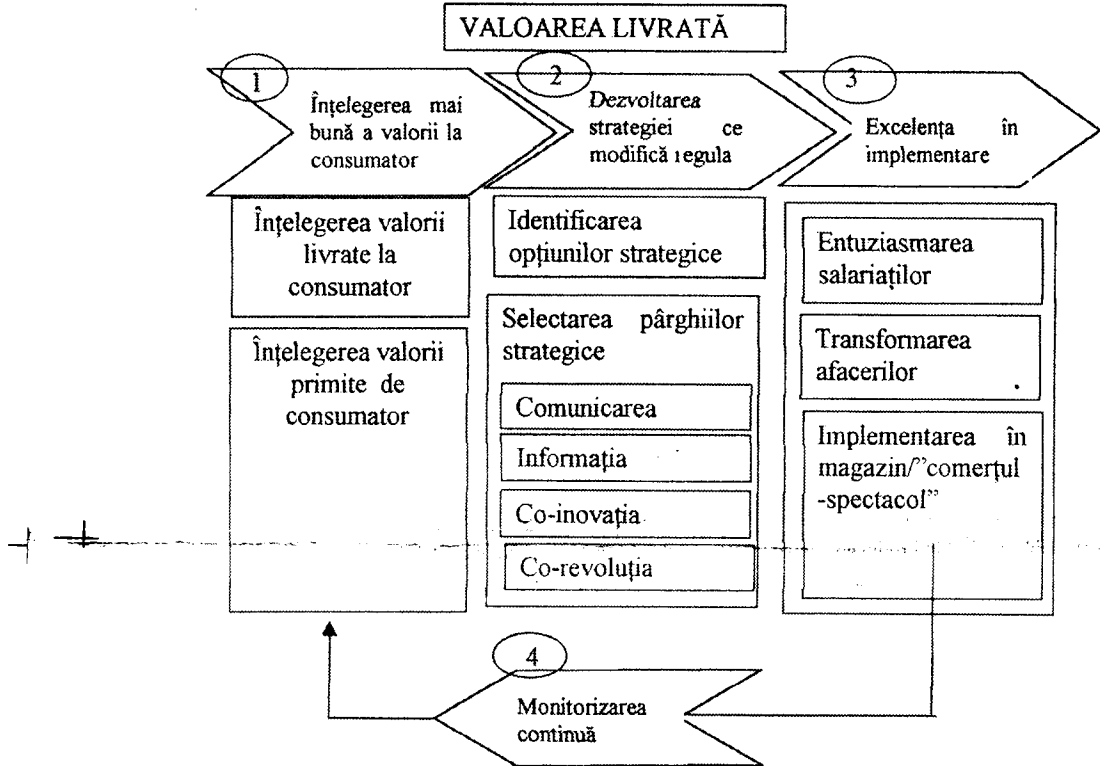


Figura 3. Cele patru etape ale managementului strategic al valorii la consumator

2. ÎNTELEGEREA MAI BUNĂ A VALORII LIVRATE LA CONSUMATOR

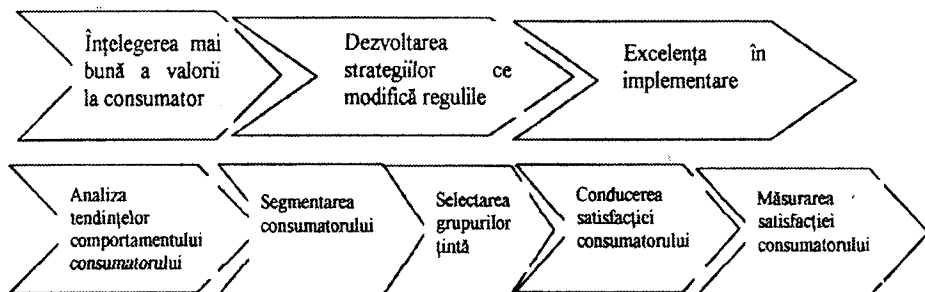
Înțelegerea mai bună a valorii la consumator constă în 2 mari lucrări.

Înțelegerea valorii livrate la consumator și valoarea primită de consumator formează împreună baza definirii subsecvențe a strategiei și implementarea strategiei.

Transparența privind conducătorii de valoare pentru consumator și pentru întreprindere este imperativă pentru selecție, pentru măsuri și alte strategii adecvate. Este un factor sensibil cu privire la domeniile critice ale implementării strategiei. Mai mult, conducătorii valorii definesc domeniile pentru cei ce obțin indicatori cheie de perfor-

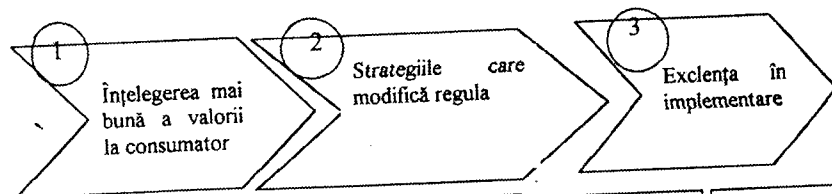
manță relevantă (KPI).

Înțelegerea mai bună a consumatorului cuprinde cinci stadii de proces care încep cu găsirea unei înțelegeri a marilor tendințe și comportamentul consumatorului sau nevoilor în ordinea în care se realizează exact, segmentarea pieței pe termen lung. După ce aceste segmentări sunt identificate (ale consumatorului și ale pieței) ei pot fi efectiv evaluați și selectate țintele. Înțelegerea mai bună a consumatorului concluzionează în ceea ce îl privește, în ce mod poate aprecia abilitatea sa să îmbunătățească nevoile țintă ale consumatorului, în ceea ce privește valoarea livrată la consumator. Fără o apreciere mai bună a consumatorului, strategiile ce impun regulile și excelența în implementare nu pot fi efectiv realizate.



<ul style="list-style-type: none"> Identificarea megatendințelor Analiza structurii/ierarhiei cerințelor Identificarea cererii de produse /categorii/servicii 	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea existenței grupurilor de consumatori Identificarea consumatorilor focalizați și a noilor segmente de consum în industria/categorii de produse/domenii de afaceri 	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea atractivității segmentelor de consumatori Evaluarea constrângerilor competitive Evaluarea potențialului intern Determinarea poziționării țintelor 	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea criteriilor ce provoacă aprovizionarea: -rațiunea -emoția Diferențierea în acord cu grupurile/segmentele țintă 	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea nivelului actual de satisfacție comparat cu concurenții Valoarea adăugată la consumator (CVA) Profilul amenințării/opunității Originea criticilor/
--	---	--	---	---

VALOAREA RECUNOSCUTĂ DE CONSUMATOR



Poziția pe piață/concurențială	Analiza preliminară a de valoare adăugată	Benchmarking Cele mai bune practici	Conducerea valorii în întreprindere	Clasificarea creațiilor/reducerilor de valoare
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Compararea dezvoltării cu consumatorii ◆ Măsurarea performanței/ KPI -Partea de piață -Cresțerea -Profitabilitate/contribuția la valoare -Bonus 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fragmentarea pașilor de valoare adăugată -Evaluarea preliminară -Costuri -Calitate -Eficiență -Contribuția valorii -Competența relativă 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comparația cu cele mai bune practici -Din cadrul domeniului -Din alte domenii ◆ Analiza benchmarking pe piață/concurență -Pașii valorii adăugate 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lista celor mai buni indicatori ai valorii; -Mărime/volum de bază -Consumatori de vânzare -Canalele de vânzare -Mărci -Eficiența operațiilor -Costurile capital de -etc 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Suma contribuției la valoare bazat pe EVA/MVA ◆ Clasificare -creare de valoare -reducere de valoare ◆ Identificarea potențialului/măsurilor valorii adăugate

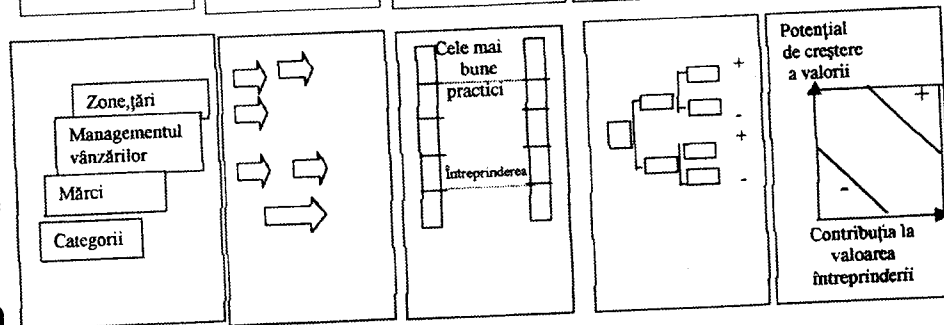


Figura 6. Cei cinci pași necesari în înțelegerea și măsurarea valorii primite de consumator

Aici sunt stabilite standarde pentru segmentare după criterii demografice și/sau comportamente, dar aici nu sunt standarde sau scheme să faciliteze segmentarea după criterii psihologice.

Matricea Roland Berger&Partners ajută la identificarea nevoilor cheie ale consumatorului și bazei motivațiilor și furnizează un indicator strategic care să determine cum pot ei să se diferențieze singuri pe piață.

Matricea RBP reprezintă o combinație a nevoilor funcționale și emoționale și extensia la aceste nevoi.

În selectarea segmentelor țintă trebuie să fie adresate trei domenii:

- Atracțiile prezente și viitoare în fiecare segment la consumatori;
- Nivelul competiției în fiecare segment;
- Abilitatea și resursele cerute de companie pentru o concurență de succes în segment.

Ca rezultat al înțelegerii mai bune a consumatorului, matricea consumatorului (RBP) ajută la evaluarea atracțiilor pentru fiecare segment.

4. ÎNTELEGEREA ȘI MĂSURAREA VALORII RECUNOSCUTE DE CONSUMATOR

Planurile sau activitățile comerciale ce se impun să furnizeze valoare la consuma-

tor trebuie să fie evaluate dintr-o perspectivă a întreprinderii care justifică alocarea resurselor. Indicatorii cheie de performanță au nevoie să reflecte toate rezultatele manageriale și contează atunci când activitățile comerciale acționează să livreze valoare la consumator. Impactul asupra întreprinderii trebuie să fie văzut intern și extern în termeni de cost și vânzări, conducătorii identificând cele mai bune practici acceptate în domeniu prin: poziția competitorilor (benchmarking), analiza costul/beneficii și, în fine, indicatorii de creare a valorii pentru acționari (ex. EVA – Economic Value Added).

În plus, managementul cere, de asemenea, indicatorii cheie de performanță care sunt cei mai relevanți, ca bază, mai ales zi de zi, și sunt relativ simplu de înțeles, de folosit și întăresc cel mai mult rezultate manageriale la nivel de produs/canal.

Ei pot fi standardizați și fac să fie posibili, în benchmarking pentru mai multe produse, categorii sau magazine.

Indicatorii cheie de performanță ce se referă la performanța pe piață a produselor/canalelor sunt indicatorii cheie de performanță ai cotei de piață. Indicatorul pentru cota de piață este compus din multiplicarea a trei subindicatori. Acești trei subindicatori, ce agregă toate aspectele reacției de aprovizionare a consumatorilor în orice acțiune comercială, folosesc și vor ajuta la identificarea noilor oportunități.