
MINISTERUL INDUSTRIEI ȘI COMERTULUI
CENTRUL ROMÂN DE COMERT EXTERIOR

**MONITORUL
COMERTULUI
ROMÂNESC**

NR. 2/1999

• PROBLEME ÎN ACTUALITATE • STUDII ȘI ANALIZE DE PIATĂ
• COMERT INTERNAȚIONAL • MARKETINGUL EXPORTULUI
• DOCUMENTAR

O nouă strategie pentru atingerea entuziasmului consumatorului

Virgil POPA

La sfârșitul acestui mileniu, condițiile macroeconomice devin din ce în ce mai complexe. Exigențele consumatorilor cresc, varietatea bunurilor oferite crește și ea, precum și presiunile concurenței. Multe industrii tradiționale își pierd segmentele de consumatori, piețele devenind saturate. În viitor, firmele din industria și distribuția **bunurilor de consum** vor avea probleme în a se diferenția pe piață și în a câștiga fidelizarea consumatorilor. Nevoia de a găsi noi forme de diferențiere crește și ea.

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 acest obiectiv. Se vorbește, astăzi, de un **nou concept** respectiv de „**entuziasmul consumatorilor**”.

Monitorul
comerțului
românesc
nr.2/1999

Managementul
calității totale

35

Cele patru pârghii strategice cheie

Analiza nevoilor consumatorului și a tendințelor acestora permit crearea unei viziuni asupra creșterii cotei de piață a unei firme comerciale. În plus este necesar să se determine strategiile care trebuie implementate pentru a atinge această nouă poziționare pe piață (figura 1).

„Entuziasmul” consumatorului a fost definit ca „*nivel al implicării consumatorului de către o firmă, care, în prim plan, satisface nevoile exprimate ale clienților și stabilește o relație pe termen lung de încredere și loialitate; „radiografiind” clienții, anticipându-le nevoile și dorințele. Consumatorii dezvoltă la rândul lor o legătură emoțională puternică cu oferta firmei, aceasta devenind 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 firma nu-și propune ceva nou sau

neașteptat, pornind de la ipoteza că nevoile consumatorului sunt latente și neexprimate, sau nevoia poate fi cu totul nouă.

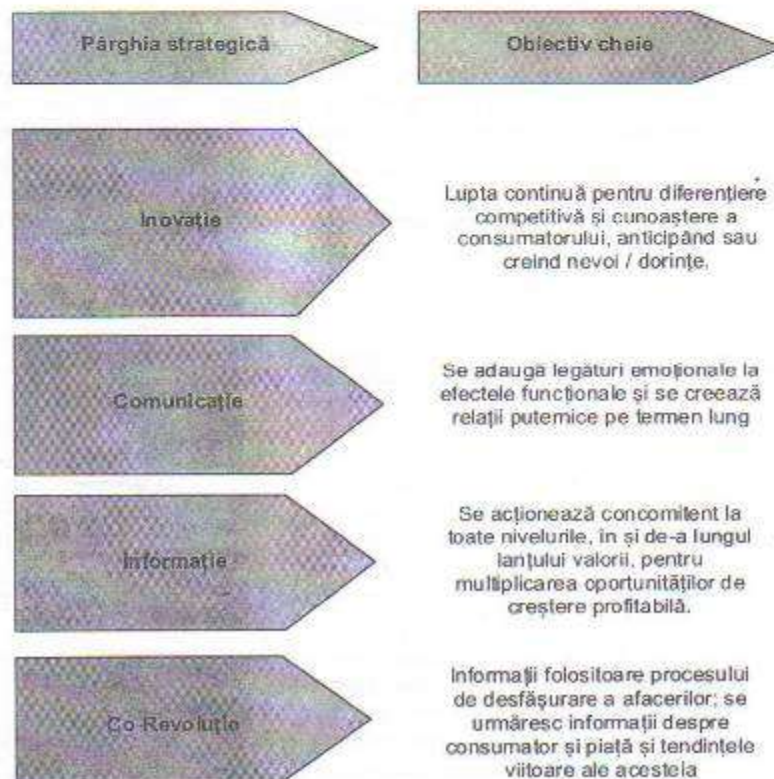


Figura 1 - Obiectivul celor patru niveluri strategice cheie

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

Inovația și comunicația 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 firmei să atingă niveluri ridicate în comunicație sau inovație și să diversifice scopul activităților.

Informația oferă suport esențial pentru:

- inovație, bazată pe anticiparea nevoilor și dorințelor consumatorului;
- comunicație, având ca scop crearea de relații personale cu consumatorii.

Dintre cele patru strategii, **Co-Revoluția** este cea mai nouă și cea care oferă posibilitatea firmei să-și lărgască sau să-și regândească perspectiva

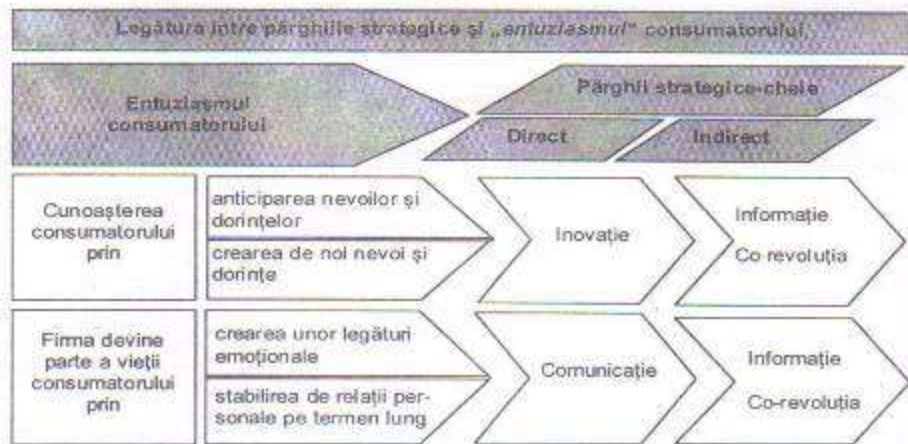


Figura 2 - Inovația și comunicația, cu impact direct asupra „entuziasmului” consumatorului

afacerilor, prin integrarea partenerilor în activitățile sale de bază. Co-revoluția ajută la obținerea unor inovații, pentru a crea condiții de a maximiza impactul emoțional al comunicării și a personaliza relația cu consumatorii (figura 2).

■ INOVAȚIA

Inovația este esențială pentru a-i surprinde pe consumatori, fie prin anticipări fie creînd nevoi și dorințe noi (figura 3).

Există un număr de firme a căror inovație anticipează nevoile încă neexprimate: Nestlé, răspunzând nevoii latente de hrană care îmbunătățește sănătatea, mai degrabă decât de

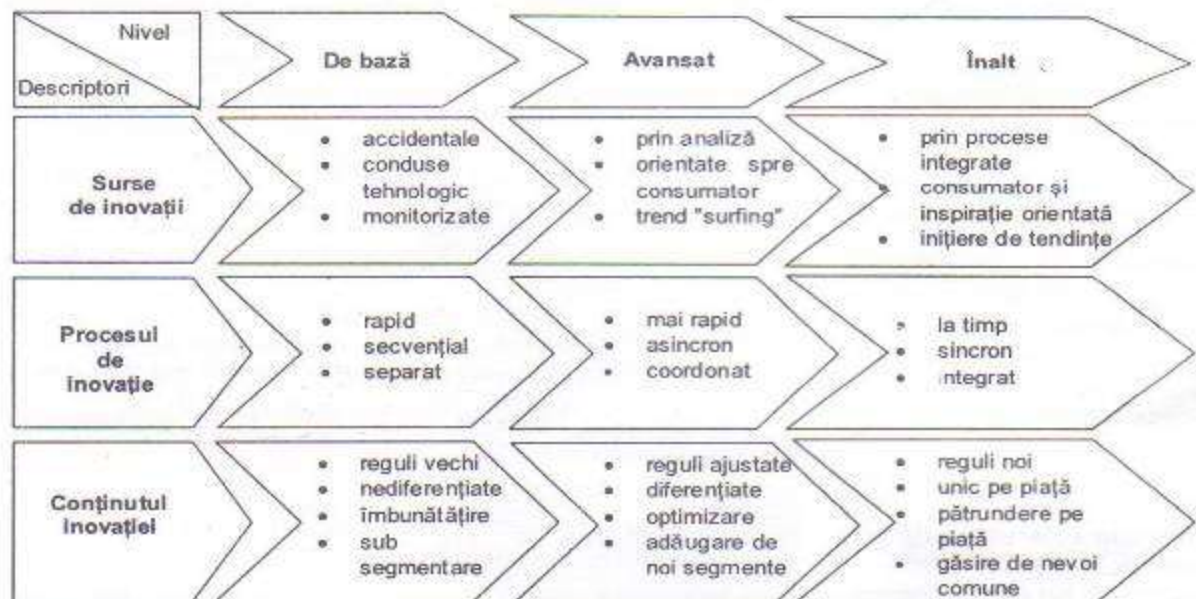


Figura 3 - Pârghia strategică cheie: Inovația

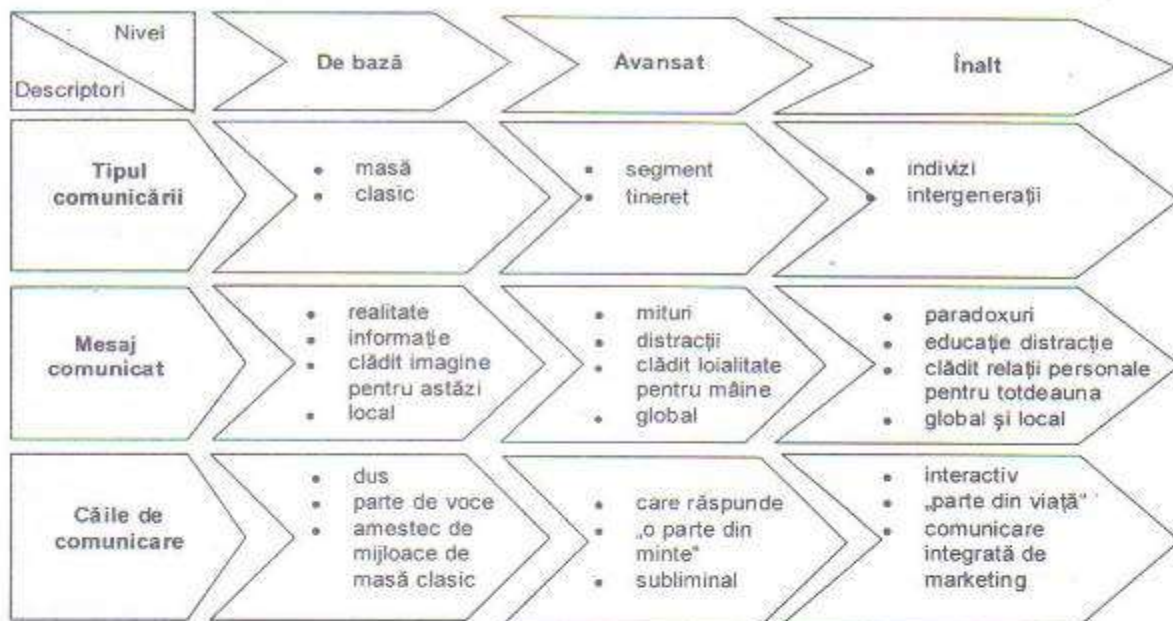


Figura 4 – Pârghia strategică cheie: Comunicarea

hrană care nu vatămă sănătatea; **Yahoo!** oferă 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** cu Walkmann, inventând un nou mod de a asculta muzică; **Starbucks** cafenele, schimbând obișnuințele multor americani; **Red Bull**, băutura energizantă, adăugând un nou segment pieței de băuturi nealcoolice.

În mod deosebit, acest al doilea tip de inovație este adeseori orientat spre "consumator și inspirație", ideile generate se bazează în special pe intenție și numai într-un al doilea stadiu sunt validate de consumatori. Deoarece oferta lor nu s-a născut din regulile clasice ale concurenței, firmele inovatoare adesea lasă în urmă concurența prin stabilirea unor noi reguli. Ele "sparg" regulile.

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

■ COMUNICAREA

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

adresează în special nevoilor funcționale, aceasta poate fi atinsă de către inovație, care permite ca nevoile personale să fie abordate precis. Consumatorii percep oferta ca fiind special destinată lor și astfel sunt puternic legați de oferta firmei. Exemple de companii care au atins „entuziasmul” consumatorului prin inovație sunt **Dell** și **Yahoo!** Ambele au apărut pe piețe cu nevoi predominant funcționale (figura 4).

În majoritatea cazurilor comunicarea este pârghia - cheie pentru a deveni parte din viața consumatorilor. Există două căi de utilizare a comunicării 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 firmei. Pe piețe evolute, cum este cazul Marii Britanii, mulți vânzători cu amănuntul au făcut deja eforturi de a atinge satisfacția cumpărătorilor. **Tesco**, de exemplu, încearcă acum un pas înainte ca prin reclamă să constituie o legătură emoțională cu consumatorii.

Unele firme, care ating un nivel "Înalt-final" în comunicare, demonstrează că o bună cale de a trata cu consumatorii paradoxali este de a propune mesaje de comunicare contradictorii, prin combinarea de 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 firmei. Aceasta se poate realiza mai degrabă prin comunicarea individuală decât prin mijloace media tradiționale. **Disney** a fost un pionier în acest domeniu, creind 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 mai specifice, cum ar fi marketingul direct, sponsorizarea de evenimente sau activități de marketing multimedia. Aceasta dă posibilitatea firmei să „atace” ținta cu mesaje consistente, din diferite surse, și să se concentreze mai ușor asupra conținutului mesajelor.

■ INFORMATIA

În anumite cazuri, pentru atingerea nivelului „înalt - final” în comunicare și inovație este esențial să avem input foarte înalt în sistemul informațional (figura 5).

Informația oferă suport esențial pentru:

- inovația bazată pe anticiparea nevoilor consumatorului;

- comunicarea îndreptată spre construirea de relații personale cu consumatorii.

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, permite celor de la **Hennes & Mauritz** să dezvolte în timp scurt soluții îndrăznețe.

În plus, pentru a garanta penetrarea 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 utilizatorii oferă posibilitatea firmei să interpreteze informația consumatorului în procesul de dezvoltare, fără a pierde timp așteptând rezultatele testelor pe consumatorul clasic.

Alimentarea cu informații este necesară ca suport pentru comunicare, desemnat să clădească relații personale cu consumatorul. Mesajele obișnuite cer informații detaliate asupra comportamentului individual, preferințelor și nevoilor. Informațiile indistincte despre „consumatorul obișnuit” și chiar despre anumite segmente de consumatori, nu mai sunt suficiente în această

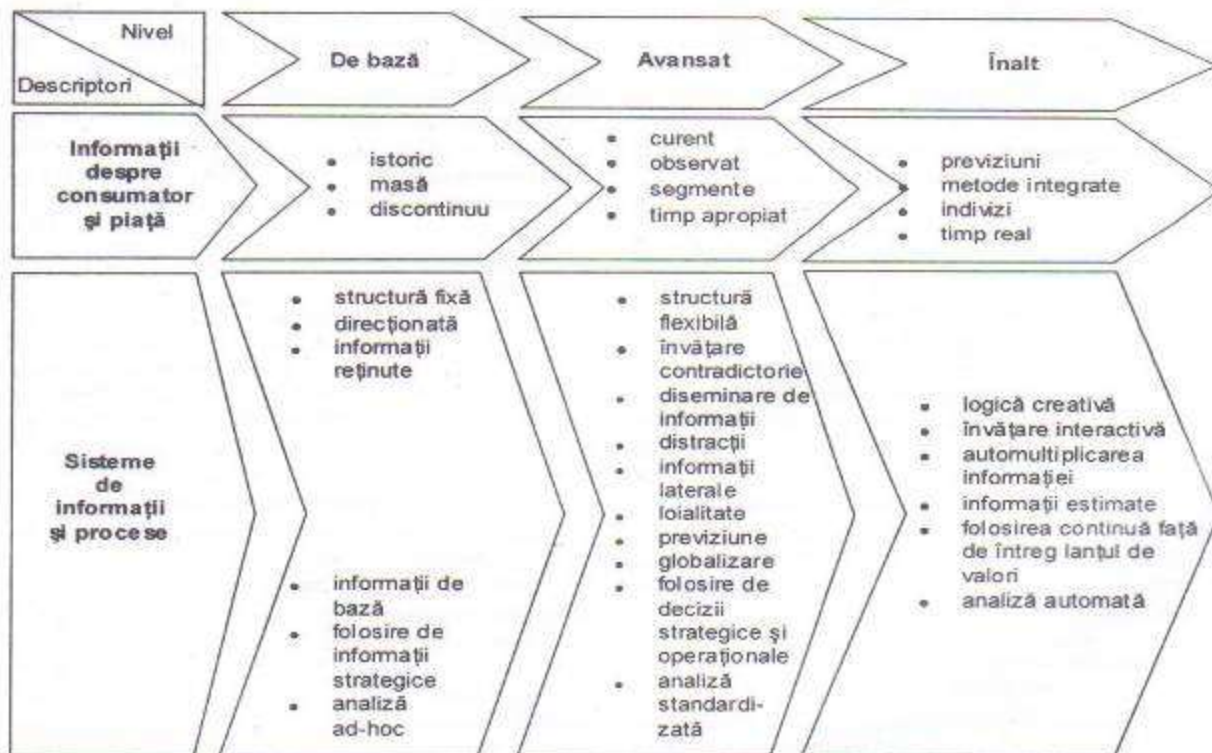


Figura 5 – Pârghia strategică cheie: Informația

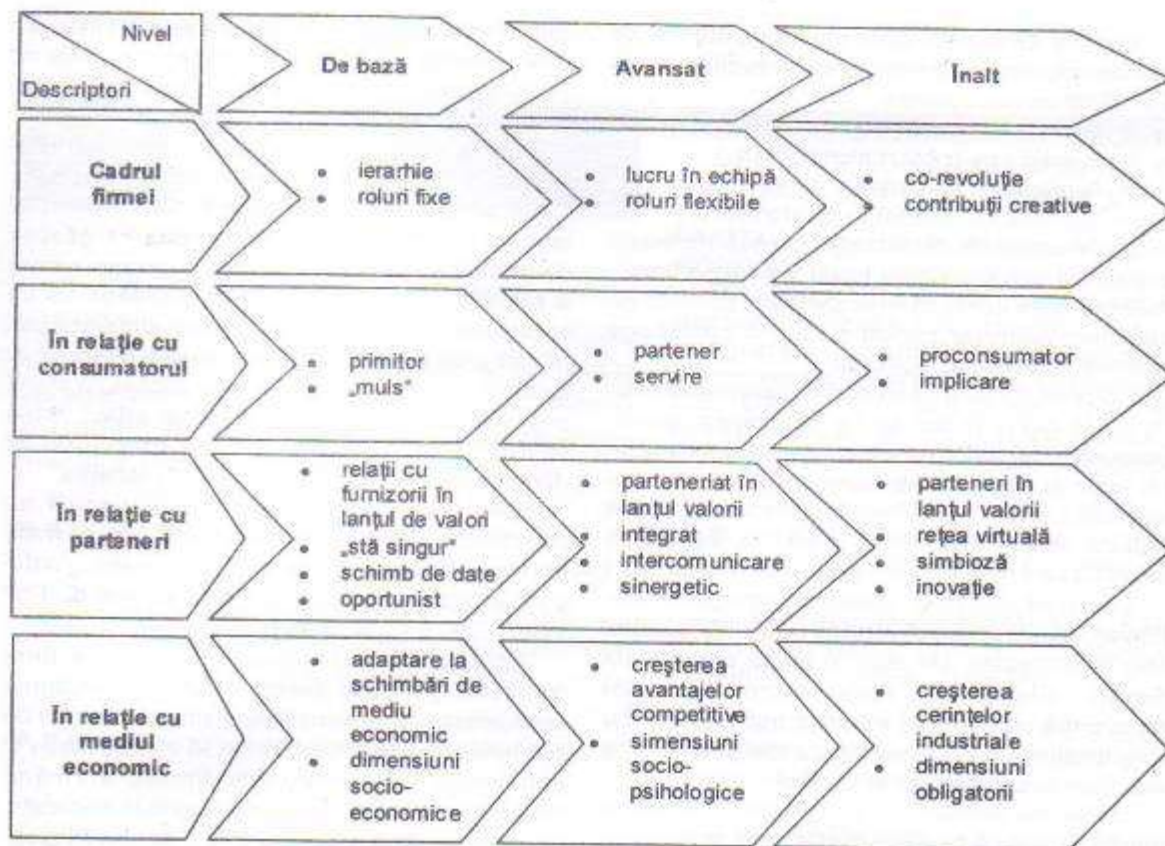


Figura 6 – Pârghia strategică cheie: Co-Revoluția

etapă. Yahoo! a introdus instrumente de cercetare personalizate, care țin seama de preferințele și de modelele de cercetare ale consumatorilor individuali (My Yahoo!).

Unele firme folosesc atât cercetarea consumatorului, bazată pe nevoile declarate, cât și metodologia care permite 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 asigura informații 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 firmei ("pregătiți-i pe traineri").

Angajații, care folosesc datele în organizație, trebuie să fie stimulați pentru a aplica re proiectarea piețelor, prin noi aglomerări sau pentru a defini noi căi de a privi informația care le este la îndemână. Aceasta este important pentru a susține creativitatea în procesul de inovare a ofertei.

În firmele unde sunt disponibile date despre consumul individual, există riscul de a fi copleșit de cantitatea mare de informații. Deci este obligatorie

restrângerea oricăror concluzii relevante, referitoare la afaceri. Firme, ca Yahoo!, au aplicat această problemă unei analize automate, oferită de sistemul informațional prin apăsarea unui buton. În acest timp, angajații companiei revăd și îmbunătățesc analiza datelor, pentru a se asigura că aceasta se potrivește cu nevoile și cerințele firmei.

■ Co-REVOLUȚIA

Pentru a obține o creștere mai mare a oportunităților, la costuri reduse pentru toți partenerii, co-revoluția implică atât pe aliații interni cât și pe cei externi în managementul unei părți relevante din lanțul de valori (figura 6).

Aceasta seamănă cu o rețetă simplă. În realitate dificultatea de a lega interese diferite, diferite inclinații spre muncă, în concordanță cu regulile stabilite și violând regulile confidențialității firmei a limitat până acum folosirea acestei chei importante a succesului, ca factor în industria și distribuția bunurilor de consum. În general în industriile mai dinamice de sport și distracții există o creștere a potențialului co-revoluției. Ele au descoperit ce efecte enorme se pot obține prin inițiative sistematice trans-firme.

Pomind de la exemplele oferite de studiile de caz ale celor mai bune companii, co-revoluția poate fi urmărită pe patru paliere:

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

Co-revoluția în organizație, implică motivația angajaților prin implicarea totală în evoluția firmei. Oamenii care lucrează în organizație primesc un stimulent financiar pentru a oferi o contribuție creativă la succesul acesteia.

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

Într-un interviu cu dl. Masatoshi Ito de la Seven-Eleven, acesta spune că el nu se consideră numărul unu în companie. De fapt, în vârful organizației Seven - Eleven sunt consumatorii. Firma își transformă veniturile în avantaje mai mari pentru consumatori, care îi răsplătesc astfel prin volume mai mari de cumpărături și venituri.

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

Un exemplu de succes obținut prin Co-revoluție îl oferă NBA (Liga Americană de Basket profesionist), care după o perioadă de declin, a început în ultimii ani să lucreze împreună cu parteneri globali, ca NIKE sau Mc Donald's. 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 imaginea NBA.

Ultimul element al Co-revoluției prezintă 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 (Formula 1, NBA) demonstrează cum pot fi implementate prin

mobilizarea mass-mediei, integrarea mărfurilor și a altor activități. La fel au demonstrat și rețelele de TV (Baywatch, Melrose Place) sau Hollywood (Titanic, Star Wars).

Aceste firme au ca drept scop stabilirea unei legături emoționale cu experiența de consum. Cercetarea consumului dovedește că emoțiile umane și ființele umane sunt ceea ce găsec consumatorii mai fascinant; cu alte cuvinte, pentru a fascina consumatorii, este necesar să se construiască "o parte umană" înăuntrul imaginii ofertei. Industria americană a laptelui a promovat recent a companiei publicitară de succes, scoțând în evidență partea sensibilă a personalității. Firme ca **IKEA** și **McDonald's** au folosit conceptele de "familie" și "prietenie" pentru a atrage familiile.

"Pentru a avea o legătură emoțională cu cumpărătorii folosim în mod sistematic atleți de mare performanță și îi prezentăm ca oameni. Astfel consumatorii simt că îi cunosc" a spus dl. Phil KNIGHT, C.E.O. la firma NIKE.

Adăugarea la produse și servicii a unei componente umane pentru a câștiga încrederea consumatorilor nu constituie o simplă operație de cosmetizare. Aceasta ar trebui să implice masiv și activitățile de afaceri ale firmei, afirmând dimensiunea holistică a funcției sale în societate. Unele firme de succes, cum ar fi **Seven-Eleven**, au atins deja acest stadiu. Filosofia dlui Ito YAKADO este simplă dar revoluționară: „Angajamentul nostru este sincer față de clienți, sub deviza **cinste și servicii**. Angajamentul nostru este sincer față de acționari, asociați și comunitate sub lozinca **cinste și cooperare**. Angajamentul nostru este sincer față de angajați sub lozinca **cinste și respect**.”

MONDORAMA

Anuarul European Al Afacerilor

Cu peste 500 000 de întreprinderi repertoriare din treizeci de țări, **Europages** nu sunt doar un simplu anuar. **Site-ul** oferă accesul la deja celebra **Pagini galbene din țările europene**. În plus, el oferă informații economice, sfaturi practice și legăturile către alte **site-uri** privind comerțul internațional.

Adresă web - <http://www.europages.com>

Sursa: L'Usine Nouvelle, nr. 2651/1999, pag. 17.

✍ Ș-Chr.N.