

MANAGEMENTUL STRATEGIC AL VALORII LA CONSUMATOR

8.1. 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 8.1.) 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 această generare, cuantificarea sau măsurarea entuziasmului consumatorului este o cheie a provocării implementării.

În primul rând, măsurarea entuziasmului consumatorului este bazat pe un feed-back 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, stârnește 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.

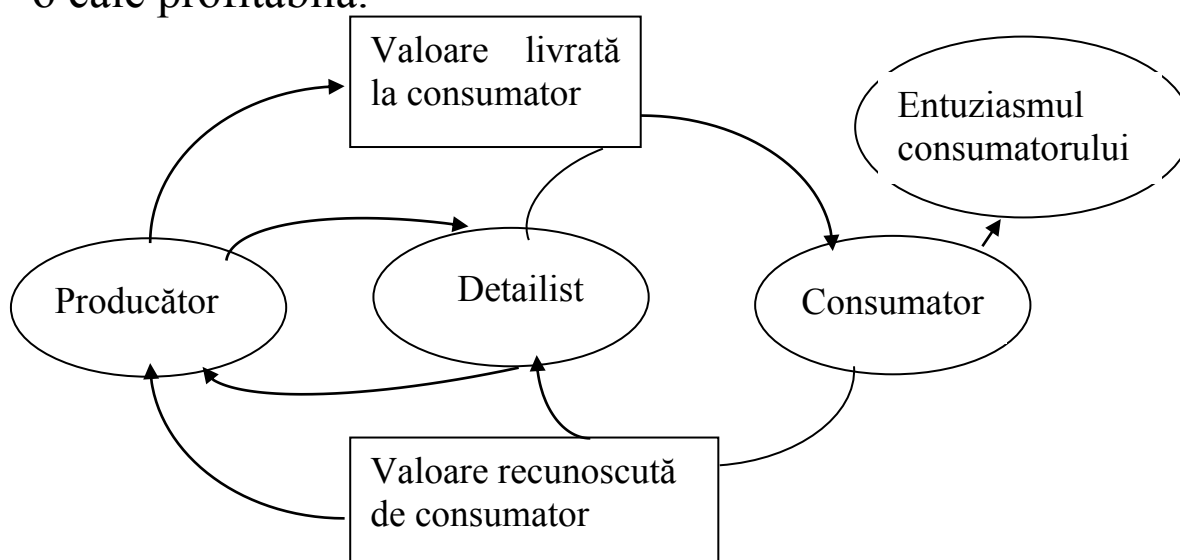


Figura 8.1. Cele două dimensiuni ale valorii la consumator: valoare livrată și valoare primită

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 trebuie să fie definit un set clar de indicatori cheie de performanță (KPI- Key Performance Indicators), potrivit disponibilității lor, cu valoare stabilă și informativă. Putem concluziona că poate fi obținut astfel încât să aibă un nivel înalt de relevanță pentru caracteristicile oferite. Indicatorii de performanță pot, în mod normal, să fie specificați clar pentru un domeniu.

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

EXEMPLE DE MĂSURI ALE VALORII

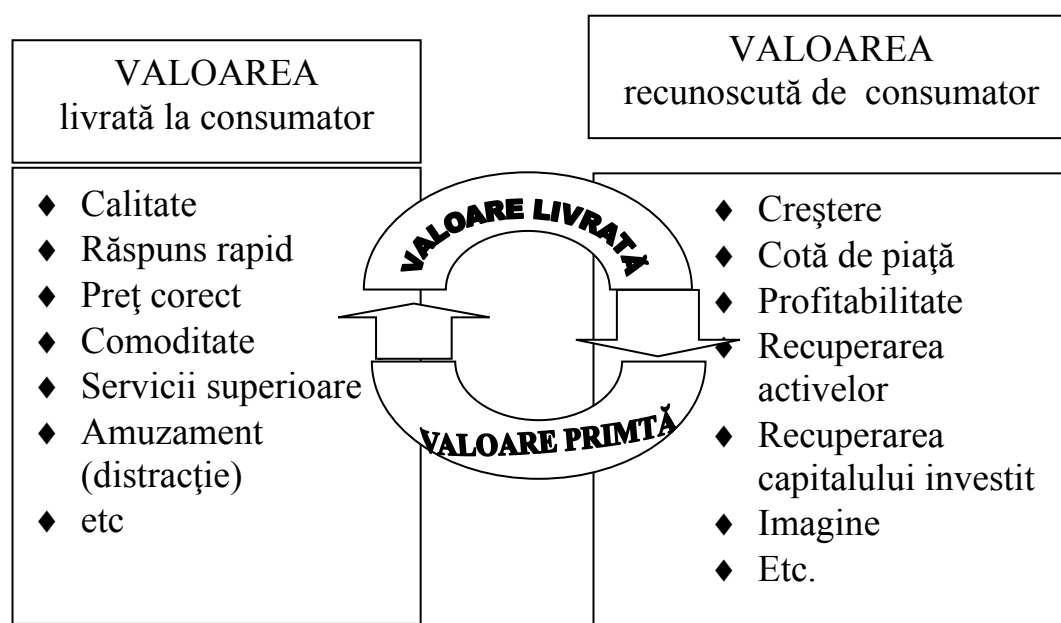


Figura 8.2. Exemple de măsuri ale valorii la consumator

În acest context, entuziasmarea consumatorului este realizată dacă este livrată la consumator o valoare superioară.

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

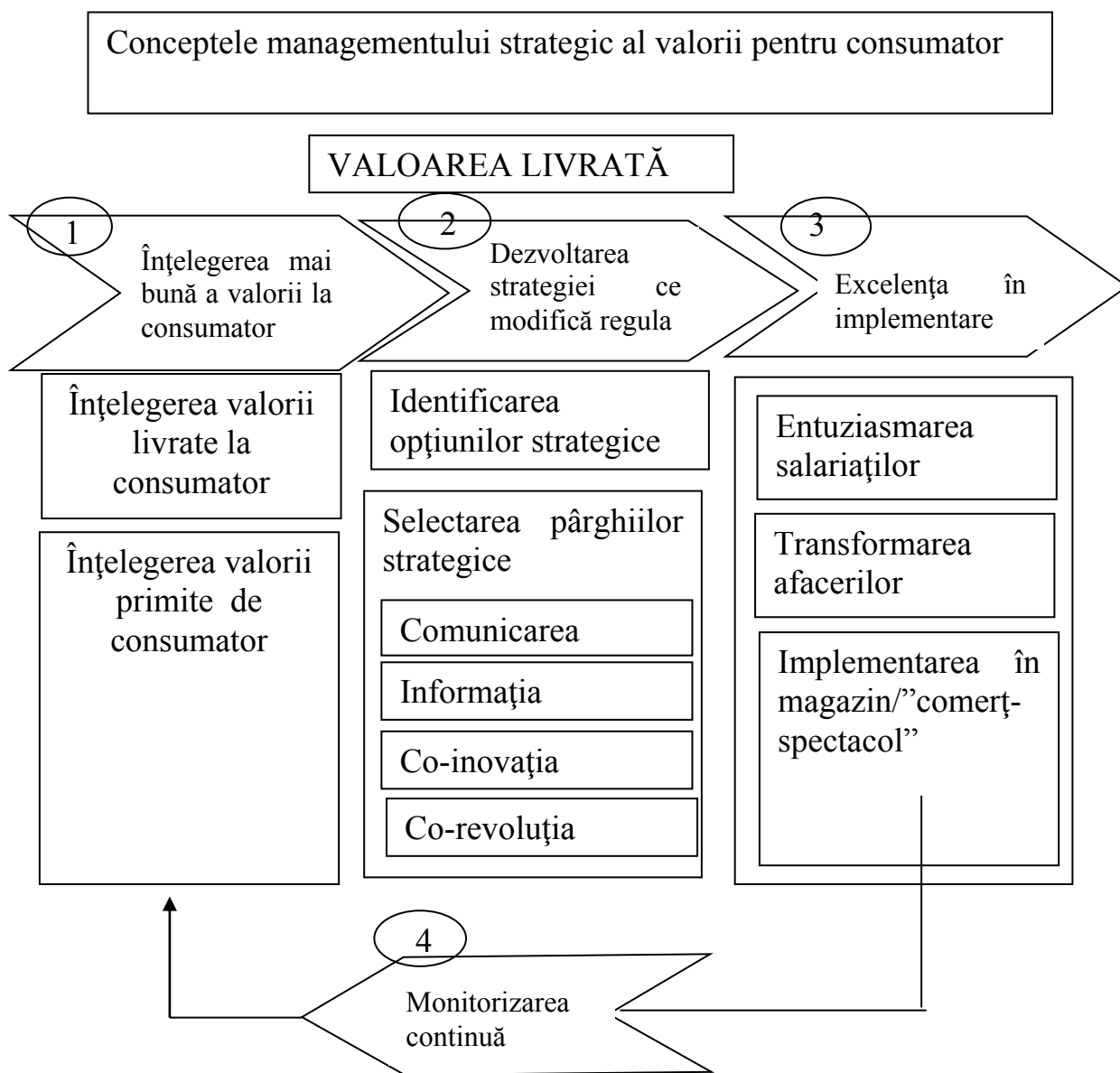


Figura 8.3. Cele patru etape ale managementului strategic al valorii la consumator

8.2. ÎNȚELEGEREA MAI BUNĂ A VALORII LIVRATE LA CONSUMATOR

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

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

Transparența privind conducătorii de valoare pentru consumator și pentru întreprindere este imperativă pentru selecție, pentru măsură și strategii adecvate. Este un factor sensibil cu privire la domeniile critice ale implementării strategiei. Mai mult, conducătorii valorii definesc domeniile relevante pentru cei ce obțin indicatori cheie de performanță (KPI).

Înțelegerea mai bună a consumatorului cuprinde cinci stagii 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 (ale consumatorului și ale pieței) sunt identificate, ei pot fi efectiv evaluați și selectate țintele. Înțelegerea mai bună a consumatorului concluzionează, în ceea ce-l 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.

MANAGEMENTUL CALITĂȚII BUNURILOR DE CONSUM

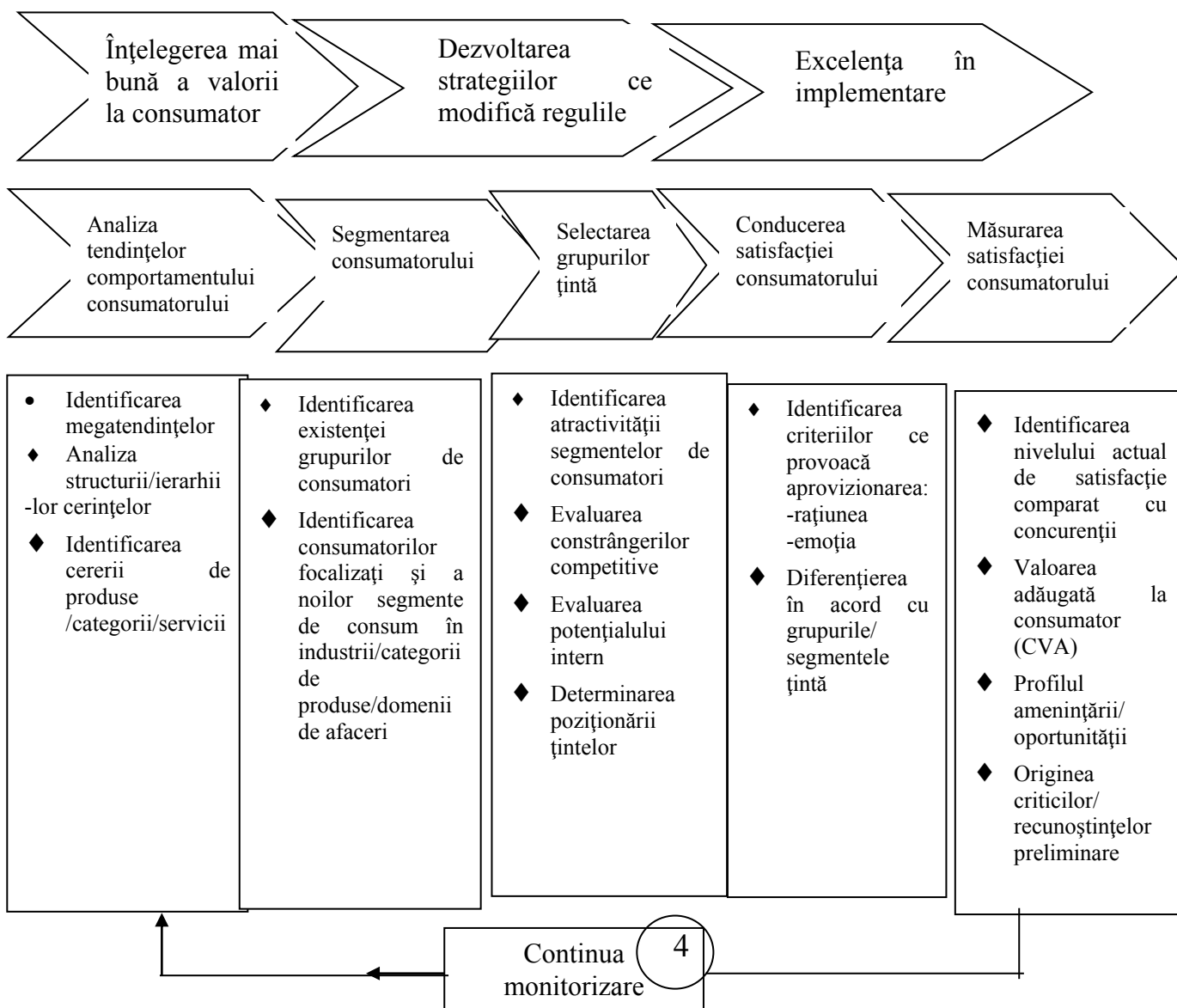


Figura 8.4. Analiza valorii livrate către client/consumator; Cele cinci etape pentru a determina demersurile susținute în poziționare și strategie

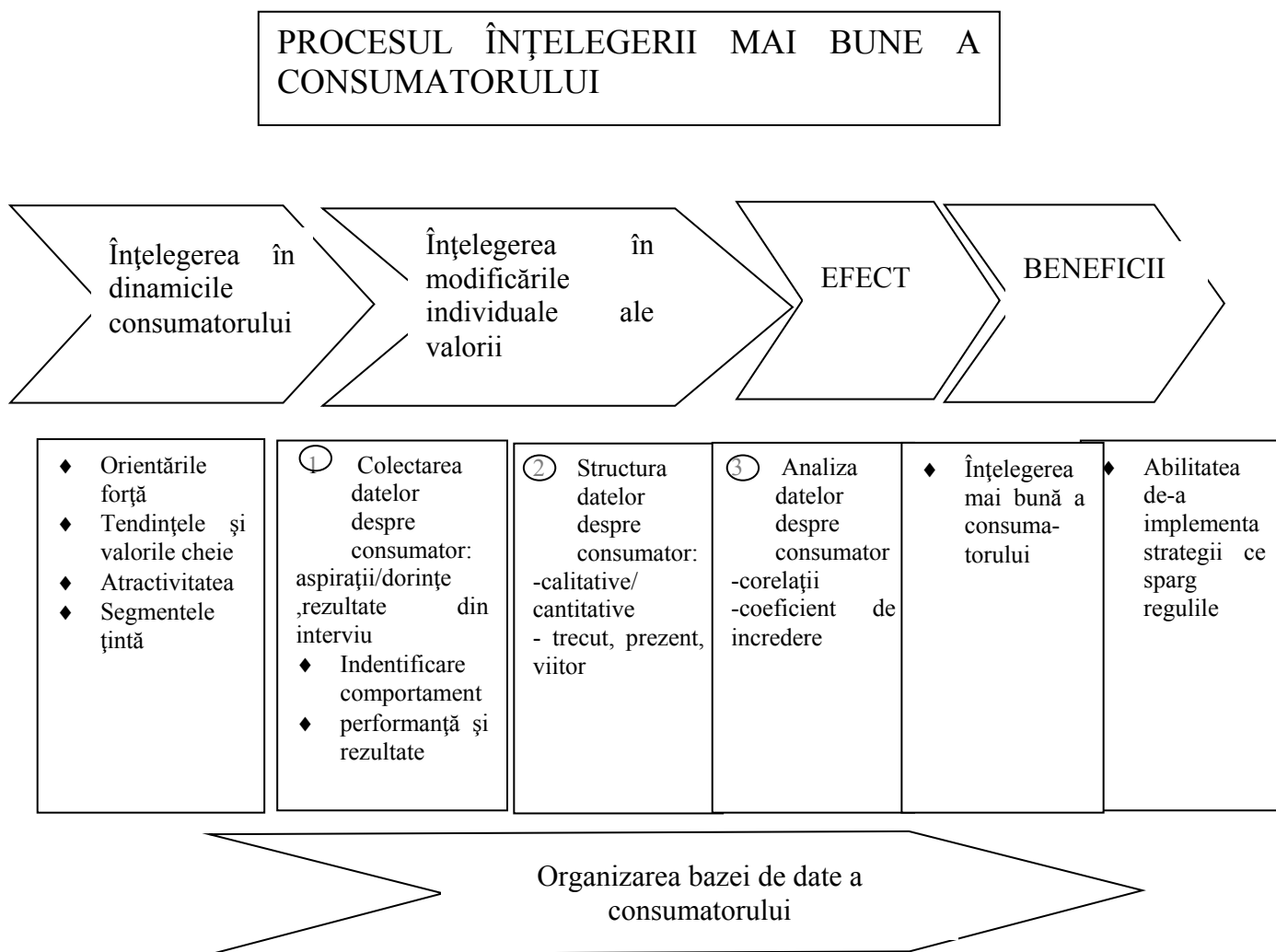


Figura 8.5. Înțelegerea mai bună a consumatorului scoate în evidență baza de distribuire a strategiilor care modifică regula

8.3. 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,

MANAGEMENTUL CALITĂȚII BUNURILOR DE CONSUM

interese, cunoștințe și motivații, este nevoită să realizeze o înțelegere mai bună a consumatorului.

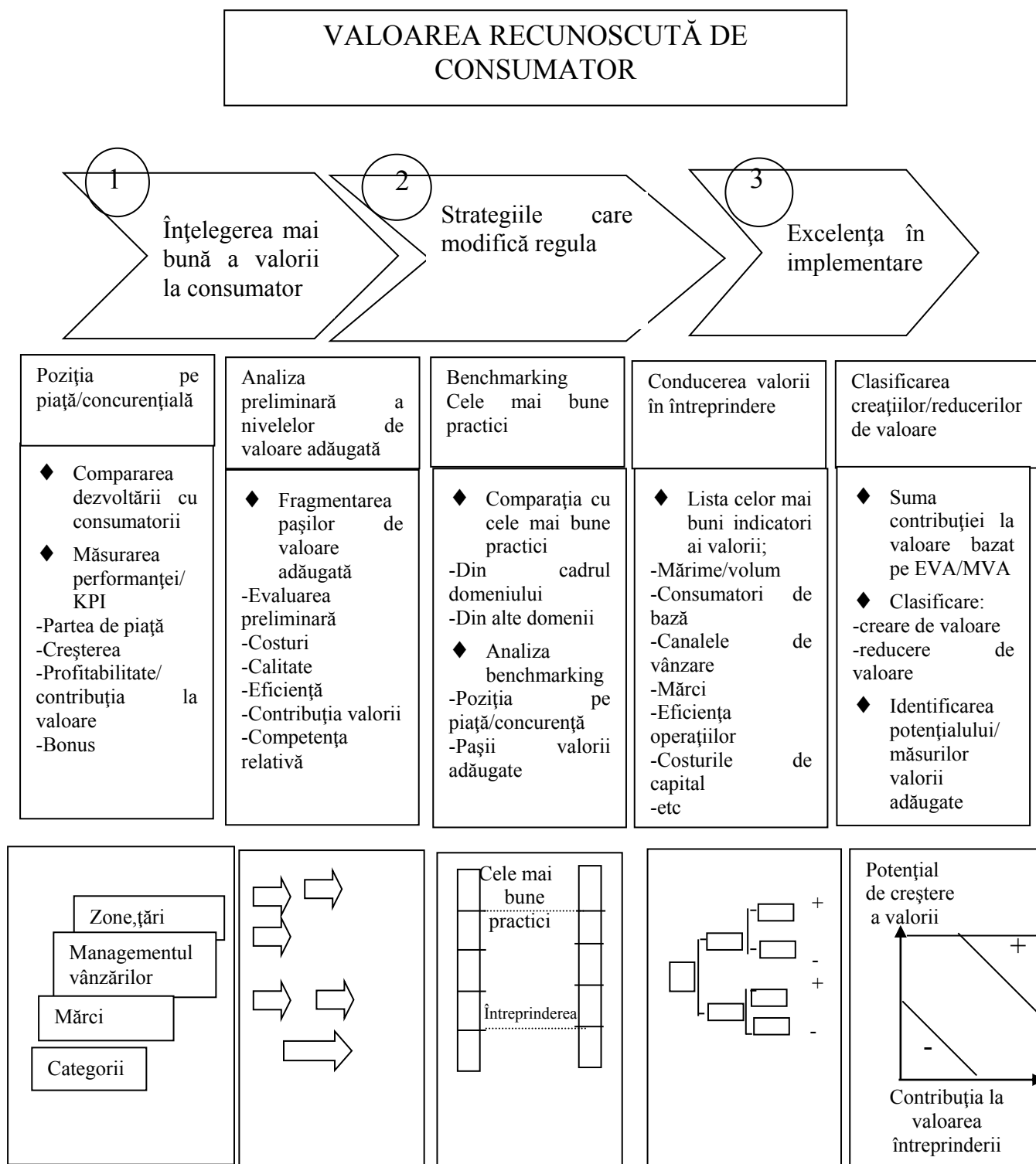


Figura 8.6. Cei cinci pași necesari în înțelegerea și măsurarea valorii primite de consumator

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 (Figura 5.9.), 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.

8.4. ÎNȚELEGEREA ȘI MĂSURAREA VALORII RECUNOSCUTE DE CONSUMATOR

Planurile sau activitățile comerciale ce se impun să furnizeze valoare la consumator trebuie să fie evaluate dintr-o perspectivă a întreprinderii care să justifice 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 cost/beneficii

și în fine indicatorii de creare a valorii pentru acționari (ex.EVA –Economic Value Aded și MVA)

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 rezultatele 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 și indicatorii cheie de performanță ai cotei de piață. Indicatorul pentru cota de piață este compus din multiplicarea a trei subindicatori. Acești trei sub-indicatori ce agregă toate aspectele deciziei de aprovizionare a consumatorilor în orice acțiune comercială folosesc și vor ajuta la identificarea noilor oportunități.

INDICATORUL
CHEIE DE
PERFORMANȚĂ

Partea de Valoare	= Penetrarea	x Loialitate	x Indicele de cheltuială (general)
% gospodării cumpărătoare, de la detailist sau de produsul/marca, a cel puțin o dată pe durata unei perioade specifice.	% din totalul cheltuielilor acestor gospodării de la detailist sau de produs/marcă		Nivelul cheltuielilor acestor gospodării comparat cu valoarea medie a cheltuielilor de pe piață

Din experiență se arată, că simpla definiție a indicatorului partea de piață facilitează un uz practic. Ea ajută întreprinderile la:

- identificarea și favorizează pârghiilor strategice forță să îmbunătățească performanța pieței;

- o mai bună aliniere a strategiilor detailiștilor și producătorilor;
- îmbunătățirea legăturii dintre diferite departamente (ex.marketing și vânzări).

8.5. DEZVOLTAREA STRATEGIILOR CARE MODIFICĂ REGULA

Având la bază o înțelegere mai bună a valorii la consumator, poate fi evaluată situația strategică cerută iar opțiunile strategice pot fi dezvoltate ținând cu consecvență la realizarea mai bună a nevoilor și așteptărilor consumatorului.

Înțelegerea situației strategice inițiale și dezvoltarea opțiunilor pentru dezvoltarea strategică

Acest demers se realizează în 6 pași:

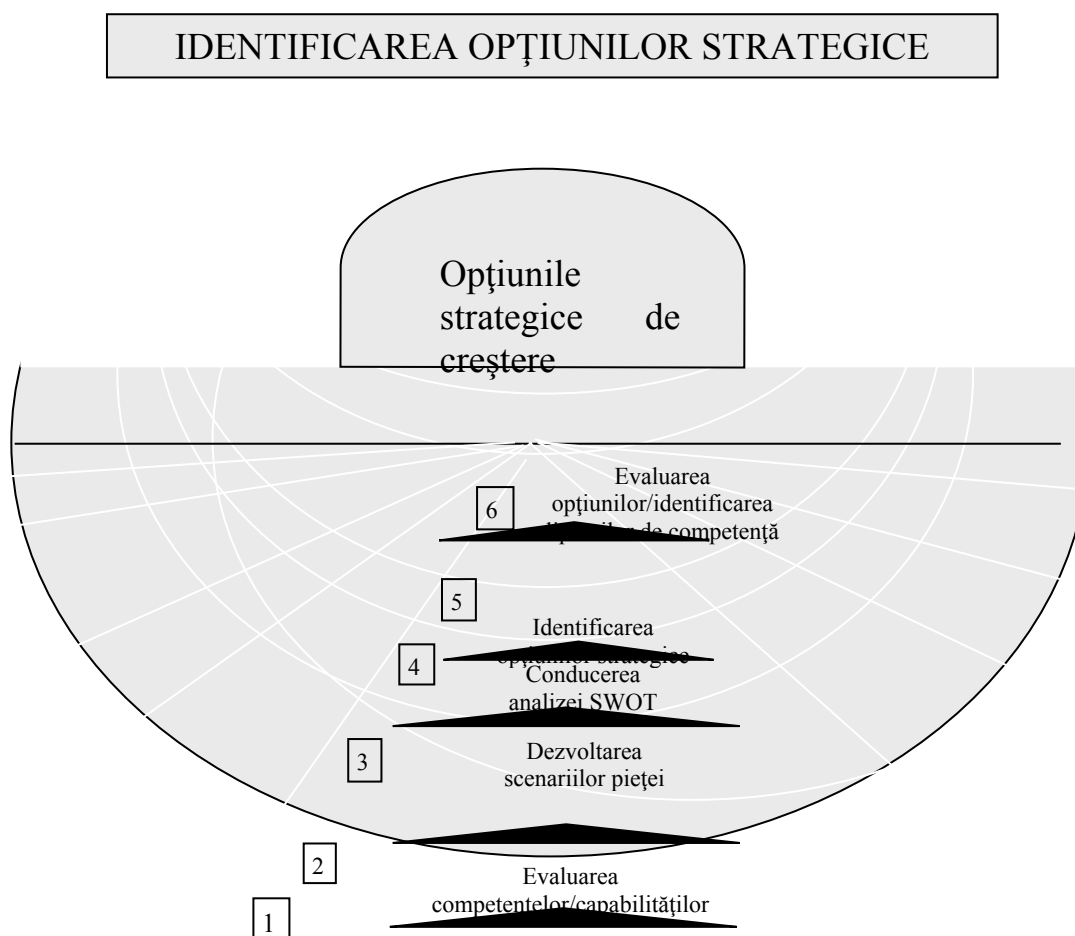


Figura 8.7. Demersul celor 6 pași în scopul identificării opțiunilor strategice de creștere

1. Înțelegerea regulilor domeniului

Generarea strategiilor care sparg regula trebuie să se bazeze pe completa înțelegere a regulilor domeniului la care întreprinderile aderă în mod conștient sau subconștient. Prin justapunere acestor reguli cu nevoile și așteptările consumatorilor, trebuie identificat un demers inițial pentru o dezvoltare strategică viitoare.

2. Evaluarea competențelor/capabilităților

Aprecierea uneia sau altele din competențe și capabilități creează un punct de legătură pentru fiecare din opțiunile de creștere. Competențele pot fi identificate persistând într-o analiză a mediului extern, considerând percepțiile consumatorilor ca un punct de pornire. Aceasta poate fi completată printr-o poziționare științifică a competențelor. Capabilitățile sunt definite în demersul interior examinând procesele și know-how-ul.

3. Dezvoltarea scenariilor pieței

Bazat pe identificarea segmentelor de piață și grupurile țintă, pentru o mai bună valoare la consumator, sunt generate: înțelegerea fazei, înțelegerea scenariilor pentru consumatorul potențial și dezvoltarea piețelor în actualele și viitoarele segmente. De o relevanță aparte este identificarea direcțiilor de deplasare în domeniul specificat.

4. Analizele SWOT

Analizele competențelor și capabilităților la fel ca și dezvoltarea scenariilor pieței/consumatorului vor fi însumate în analiza SWOT. Aceasta formează baza pentru identificarea opțiunilor strategice.

5. Identificarea opțiunilor strategice

Identificarea opțiunilor strategice este sinteza pașilor previzibili ai analizei. Aici, amenințările și oportunitățile sunt apreciate și dezvoltate în opțiuni pentru dezvoltarea strategică viitoare.

6. Evaluarea opțiunilor și identificarea lipsurilor privind competențele cerute

Dezvoltarea opțiunilor strategice sunt evaluate pe bazele modelului structural al criteriilor. Exemple de criteriu relevant sunt: caracterul valorii adăugate, oportunitatea viziunii întreprinderii la fel ca și costul și piața potențială. Opțiunile strategice promise nu pot fi abandonate datorită unei lipse de competențe. Este cu atât mai important să se identifice cum sunt cerute competențele și cum pot fi ele achiziționate prin potențialul partenerilor. O prognoză a susținerii competențelor și a planului de afaceri arată rezultatul unei faze de apreciere.

Întreprinderile care acționează în industria consumatorului direct au în mod continuu orientarea acestei evaluări a competențelor și completarea competențelor lipsă.

8.6. MĂSURAREA VALORII LA CONSUMATOR

8.6.1. A cunoaște consumatorul

Cele mai multe întreprinderi știu cât este de important să înțelegi cât mai bine consumatorii prin:

- redefinirea înțelegerii despre dorințele consumatorului;
- definirea și conducerea acțiunilor de-a crea și de a realiza mai bine aceste dorințe.

Cu alte cuvinte, întreprinderile pot să conducă numai eforturile a ceea ce ele pot să măsoare. Desigur, multe întreprinderi au o bună cunoaștere a nevoii de măsurare mai bună a dorințelor consumatorilor dar în domeniul industriei și

distribuției de bunuri de consum, acest obiectiv este o țintă evazivă.

Pentru a cuantifica aceste relații, sunt recunoscute două dimensiuni ale valorii la consumator:

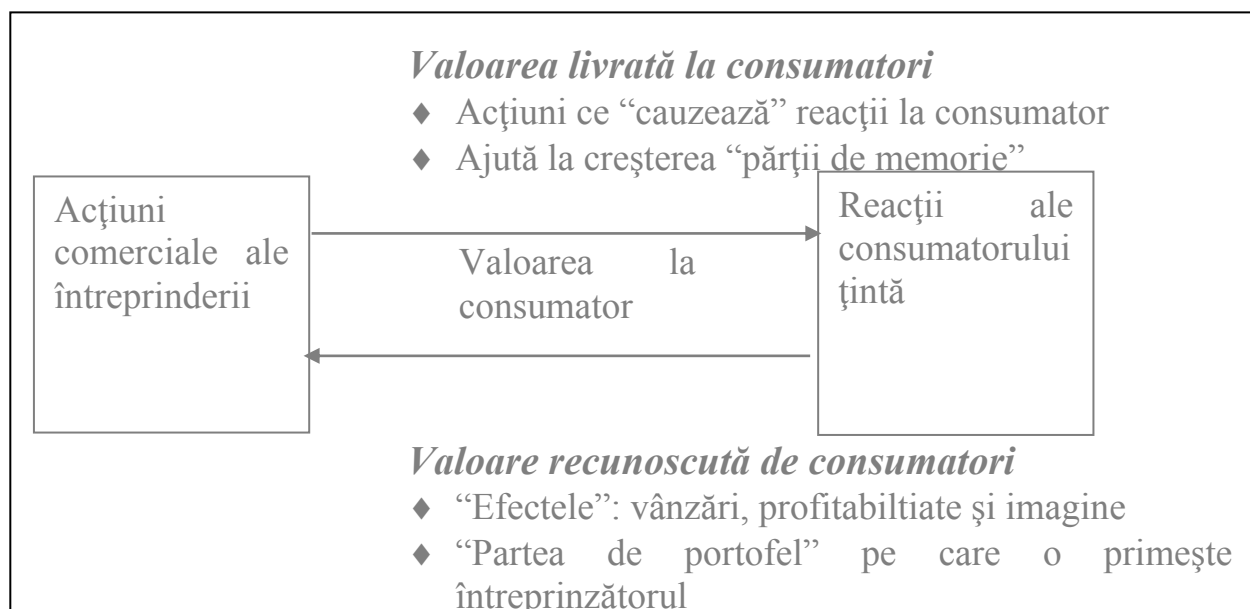


Figura 8.8. Valoarea la consumator în dubla ipostază

8.6.2. Valoarea livrată la consumator

Valoarea livrată la consumator măsoară relația “parte de memorie” care specifică produsele și/sau canalele de distribuție ce găsesc selectiv o grupare de consumatori. Cu alte cuvinte “valoarea livrată” măsoară nivelul în care sunt realizate dorințele consumatorului.

Următoarele elemente cheie sunt necesare să măsoare “valoarea livrată”:

- identificarea dorințelor specifice ce satisfac grupul de consumatori cu produse și/sau canalele de legătură; în plus, care sunt caracteristicile și atributele pe care ei le așteaptă sau doresc să le găsească în produs sau canalul de distribuție;

- cuantificarea valorii pe care acești consumatori o dă, în realizarea fiecărei din dorințele lor identificate și despre care se definește o anumită importanță, la fiecare caracteristică sau atribut;
- cuantificarea cum fiecare din alternativa aleasă, a produsului și/sau canalului de distribuție, realizează dorințele identificate de acești consumatori.

8.6.3. Valoarea recunoscută de consumator

“Valoarea recunoscută” de consumatori măsoară “partea de portofel” pe care întreprinderea o primește (o va primi) de la grupul selectat al consumatorilor. Pentru a măsura valoarea primită sunt necesare următoarele elemente cheie:

- identificarea grupului de consumatori la ale căror dorințe întreprinderea se adresează, unde fiecare grup se știe în mod clar, identificat, în termeni de consumatori curenți și/sau potențiali, definind grupul de produse ce-i vor fi vândute printr-un grup definit de canale;
- identificarea fiecăruia din indicatorii pe care întreprinderea dorește să-i utilizeze, în măsurarea valorii pe care ei o primesc de la consumatorii săi, în termen de rezultate pe termen scurt sau de succes în afaceri pe termen lung;
- cuantificarea acestor indicatori pentru fiecare grup de consumatori identificați, pentru amândouă rezultatele curente și de asemenea rezultatele proiectate, care se obțin ca ținte sau obiective;
- definirea relativei importanțe a fiecărui indicator, în termenii pe care decidenții din comerț îi pot lua în afara întreprinderii, la mai multe ținte sau obiective ale afacerii.

Integrarea constatărilor de la cei patru pași precedenți determină un scor bun pentru fiecare grup de consumatori:

Schema cadru a măsurării valorii la consumator

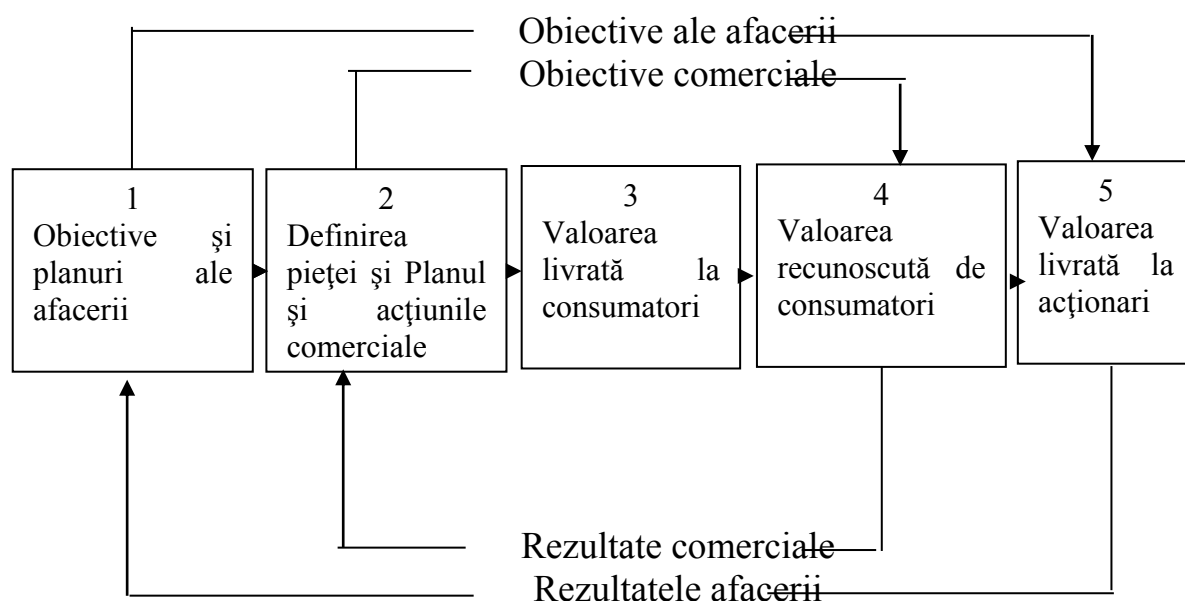


Figura 8.9. Schema măsurării valorii la consumator

1. Întreprinderea grupează țintele și obiectivele afacerilor bazate pe așteptările acționarilor săi și oportunitățile pentru creșterea afacerilor și îmbunătățirea rezultatelor financiare;
2. Țintele și obiectivele afacerilor întreprinderii, împreună cu poziția curentă și experiența acumulată de la acțiunile comerciale trecute fixează direcția strategică și planifică acțiunile comerciale ce pot realiza țintele și obiectivele afacerilor sale;
3. Consumatorii reacționează la acțiunile comerciale bazate pe realitatea percepției lor la schimbul de valoare ce le este livrat acestora rezultând că, împreună în același timp, se susțin schimbările în deciziile lor de aprovizionare;

4. Fiecare schimbare în decizia de aprovizionare a consumatorilor (ce, cât de mult, când, unde și adesea cum) va schimba din valoarea pe care întreprinderea o primește de la acești consumatori, care și-au comparat impactul la acțiunea comercială a activității planificate și returnează feed-back;
5. Fiecare valoare primită de la consumator va fi reflectată în rezultate financiare ale întreprinderii (venituri și costuri) și pot fi apreciate când se determină valoarea ce revine în echivalență întreprinderii din perspectiva acționarilor săi.

Această schemă ce include cei cinci pași critici iar corespondența acestora, grupată după informații, leagă împreună cele trei grupe de interese prin trei procese:

1. Ciclul exterior (Planurile și obiectivele afacerilor legate cu valoarea livrată la acționari) este procesul de planificare al afacerilor utilizat de întreprindere, incluzând metode contabile tradiționale;
2. Inelul de mijloc (definirea pieței, planurile și acțiunile comerciale legat cu valoarea primită de la consumatori) este procesul utilizat pentru a defini și conduce acțiunile comerciale, incluzând toți indicatorii și metodele pentru estimare și măsurare a valorii primite de la consumatori;
3. Căsuța din mijloc este procesul utilizat de întreprindere pentru a înțelege dorințele consumatorilor și percepția lor pentru cum aceste produse și/sau canale de distribuție realizează aceste dorințe, incluzând toți indicatorii și metodele care estimează și măsoară valoarea livrată la consumatori.

8.6.4. Măsurarea valorii livrate la consumator

Sunt șapte indicatori cheie de performanță (KPI) ce se recunosc atât pentru producători cât și pentru detailiști:

A. Patru indicatori cuprind beneficiile funcționale:

1. satisfacția consumatorului;
2. indicii de distanță al satisfacției consumatorilor;
3. entuziasmul consumatorului;
4. satisfacția consumatorului explorativ.

B. Trei indicatori ce cuprind beneficiile emoționale:

5. Valoarea privilegiată la consumator;
6. Indicii de distanță al valorii privilegiate;
7. Partea de amintire la consumator.

8.6.5. Importanța măsurării valorii livrate

În trecut întreprinderile aveau reliefate, pe baza unor date financiare și despre tranzacțiile de vânzări, indicatori ai satisfacției consumatorului cu produse sau servicii.

Dar consumatorii au început să-și sporească cererea într-o piață din ce în ce mai bogată în care s-a trecut la creșterea și intensificarea concepției mai ales în sfera bunurilor de consum individual pentru rațiuni din afara nevoilor imediate ale consumatorilor, implicând și o anumită segmentare efectivă.

Odată ce o întreprindere este capabilă să segmenteze efectiv piețele sale și să-și selecteze segmentele țintă, totul rămâne să se evalueze poziția întreprinderii versus nevoile importante ale consumatorilor, ale segmentului țintă și dacă este necesar să existe competiție. După cum se știe, într-o întreprindere, a fi abil, înseamnă a nu conduce către non-valoare care aduce costuri (pentru consumator) ce te poate da afară din sistem, se pune problema cum se poate face realocarea de resurse ce pot genera valoare într-un alt domeniu? Cât de bine știm cât de loial este un consumator și dacă intenționează el să rămână loial pe viitor? Sau, altfel spus, este o oportunitate să crezi mai multă loialitate la

consumatori prin oferirea de beneficii dacă aceștia găsesc la întâmplare nevoi care nu sunt identificate în competiție?

Întreprinderea care înțelege mai bine consumatorii săi va obține o creștere de cotă a celor mai loiali și profitabili consumatori cu avantaje strategice pe termen lung peste competiție și răsplată financiară mai mare decât ei.

Pentru orice propunere de rezolvare de nevoi o întreprindere e bine să fie abilă să înțeleagă, în relație cu consumatorul și cu concurența, care sunt factorii care influențează decizia de cumpărare.

De aceea este bine de-a fi abil să cunoști valoarea ce va fi livrată la consumatori, relativ la propriile lor performanțe peste timp și relativ cu cele ale competitorilor.

8.6.6. Măsuri emoționale versus măsuri funcționale

Când estimezi sau măsoară valoarea livrată la consumatori, sunt două tipuri de valori care sunt dorite să fie cuantificate să colecteze o completă întruchipare a beneficiilor primite de consumator de la produsul și/sau canalul de distribuție respectiv: valoarea “funcțională” și “valoarea emoțională”.

a. Valorile funcționale livrate la consumatori

- acestea sunt beneficii fizice pe care consumatorul le primește de la performanța produsului/serviciului furnizat și/sau canalului de distribuție utilizat;
- consumatorul poate ușor să identifice beneficiile individuale numai când el are componentele de bază ale produsului/serviciului sau canalului de distribuție oferit. De exemplu, într-o călătorie cu avionul beneficiile pot fi : avionul sosește exact la timp, serviciile de alimentație oferite pe parcursul călătoriei și prietenia echipei de zbor.

b. Valorile emoționale livrate consumatorilor

- aceasta este, experiența pe care consumatorul o găsește în consumația produsului/serviciului sau canalul de distribuție oferit;
- experiența sa vine de la memoria consumatorilor ce-au fost angajați într-un nivel emoțional cu produsele/serviciile oferite de același gen fie că sunt furnizate de aceeași întreprindere sau, istoric, au fost furnizate de o altă întreprindere;
- experiența începe a fi pozitivă (ex.valoarea adăugată) dacă sunt ajutați să atingă țintele personale sau aspirațiile exterioare (ex.de-a fi importanți sau acceptați ca ceilalți) sau interne (ex.bucurie, șarm, serenitate, sau sănătate).

Valoarea livrată consumatorilor cuprinde o combinație a beneficiilor funcționale și emoționale; deci, împreună trebuie și măsurate. O singură măsurare ce cuprinde amândouă valorile ar fi ideală. Uneori, însă, cele două valori nu pot fi adunate împreună cantitativ și de aceea o reprezentare bidimensională este cea mai bună soluție. Fiecare axă reprezintă un tip de nevoie și poziția pe schemă reprezintă performanța produsului/canalului în pertinent.

Structura acestei reprezentări este redată mai jos:

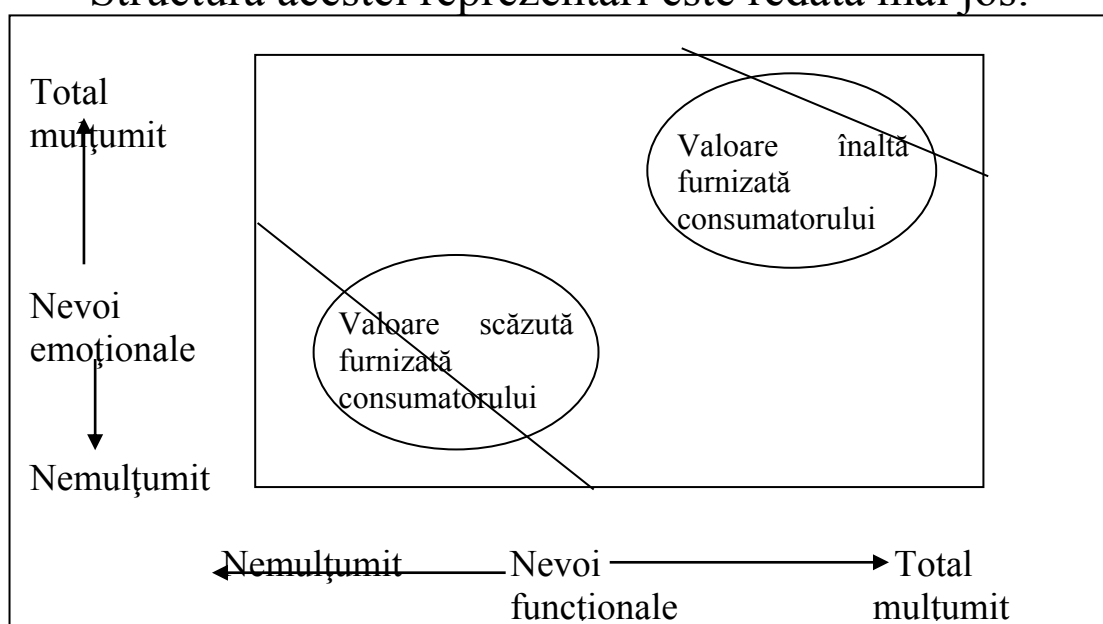


Figura 8.10. Matricea valorii livrate

Când un produs/canal realizează bine ambele dimensiuni, consumatorii primesc (sau percep că ei primesc) o mulțime de valori adăugate de la ofertă.

A. Indicatori (KPI) recomandați pentru valoarea funcțională

Acești indicatori au la bază locul unde plasează consumatorul acea valoare a produsului/canalului ce simbolizează toate valorile funcționale pe care el se așteaptă să le primească. Baza determinării valorii funcționale livrate la consumator este o vedere generală a satisfacției:

1. Satisfacția consumatorului Aceasta este evaluarea consumatorului a cum realizează mai bine un produs/canal nevoile sale, în termeni funcționali, cum ar fi: performanța, calitatea sau serviciile pentru client:

- este de asemenea permisiunea monitorizării schimbării în nevoile consumatorului, și prognoza direcției celor mai importante nevoi ale consumatorului;
- poate fi obținută o indicație despre cum pot fi alocate sursele limitate mai bine pentru a maximiza valoarea livrată

2. Indicele de distanță al satisfacției consumatorului

Acesta măsoară relativa distanță dintre valoarea funcțională a produsului/canalului nostru și cea a produsului canalului concurentului care indică oportunitățile care atrag consumatorii întreprinderilor rivale:

- produsul/canalul concurent, care arată o mică distanță de la produsul/canalul nostru va cere un minim efort pentru ca produsul/canalul nostru să-și schimbe indexul de distanță și, în felul acesta, să atragă consumatorii produsului/canalului concurent;

- acesta ajută să decizi pe o fezabilitate a oricărei acțiuni comerciale dacă acesta este direcționată în a aduce noi consumatori de la competitori.

3. Entuziasmul consumatorului

Acesta este nivelul entuziasmului consumatorului în termeni de sprijin (promoție neforțată a produsului/canalului până la consumatorul potrivit cu entuziasmul lui înalt pentru valoarea livrată prin produs/canal) și va cuantifica calitatea loialității consumatorului:

- cercetează cum arată acesta la toți respondenții care sunt foarte satisfăcuți;
- uneori cel mai important indicator, cea mai importantă calitate a consumatorilor loiali și cea mai importantă susținere de activitate.

4. Satisfacția consumatorului explorativ

Acesta este un indicator bazat pe satisfacția consumatorilor, dar cu diferite scopuri. Parametrii coerenți ai recunoșterii atributelor și caracteristicilor nu sunt suficient de mulți. Nevoile consumatorului sunt mai mari decât el pot avea dar nu s-a găsit soluția ideală, sau în subconștient trebuie acceptat status-quo-ul. Este cerut un demers mai mult calitativ în determinarea noilor parametri ai atributelor și caracteristicilor dorite de consumator înaintea oricărei evaluări a performanței produsului/canalului:

- acest indicator adițional ajută să identifice nevoile consumatorului care nu a fost satisfăcut de nici unul din produsele/canalele existente disponibile lui, care adesea rezultă din comportamentul de schimbare între produse/canale în ordinea în care satisfac aceste nevoi întâmplătoare prin combinarea avantajelor unor variate produse/canale;
- performanța, de asemenea, contribuie uneori la identificarea unor nevoi nedefinite, care, fără relevanță

pentru consumatori, pot da noi oportunități în termeni de inovație.

B.Indicatori recomandați ai valorii emoționale

Acești indicatori au la bază pe ce se bazează consumatorul, ca valoare, pentru produs/canal ceea ce simbolizează toate valorile nefuncționale pe care el poate să se aștepte să le primească. Acești indicatori sunt calitativi ca natură și succesul în măsurarea acestora sunt legați de înțelegerea corectă în ce privește chestiunea pusă și pot fi legați de răspunsul lor.

5. Valoarea privilegiată la consumator

Acest indicator evaluează valorile/emoțiile pozitive ale consumatorului care cuprind un uz situațional (o situație unde produsul/canalul poate fi folosit) și dă putere acestora în asociație cu produsul/canalul în discuție:

- un exemplu a emoției situaționale asociate poate fi: un tort poate genera idei despre familie, momente de aniversare, o obligație sau dragoste;
- un exemplu al produsului/canalului-emoție asociat poate fi prestigiul sau celebritatea ce este “legată” de îmbrăcămintea dintr-un anumit tip de magazin;

6. Indicele de distanță al valorii privilegiate

Acest indicator măsoară relativa distanță între două produse/canale și aceasta în relație cu un produs/canal al competitorilor în termeni de indicatori al valorii privilegiate

ceea ce indică potențialul pentru ce produsul/canalul nostru reține consumatorul produsului/canalului concurent:

- acest indicator, ce poate fi utilizat în acțiuni comerciale, caută să “achiziționeze” noi consumatori de la concurenți. În cazul în care produsul/canalul concurent are o mică distanță de la produsul/canalul nostru, se poate cere un efort minim pentru produsul/canalul nostru să schimbe valoarea emoțională livrată și, astfel să capteze consumatorii de la produsul/canalul concurent.

7. Partea de memorie a consumatorului

Acest indicator evaluează oricare produs/canal într-o folosire situațională. Consumatorul găsește mai multe apropieri astfel că se poate determina care produs/canal domină percepția consumatorului.

8.6.7. Măsurarea valorii recunoscute de consumator

În acest demers se vor prezenta indicatori cheie de performanță care pot fi utilizați de întreprinderi pentru a estima și măsura valoarea pe care ele o primesc de la consumatori, în baza valorii pe care aceștia o recunosc.

Sunt recomandați indicatorii “Măsurători de bază” și se extind la indicatorii “Valoare la consumator” adăugând considerațiile privitoare la „Loialitatea consumatorului”:

„Măsurători de bază”	Care este partea de piață și cât de mult din această piață este capturată de segmentele de interes?
----------------------	---

+

Loialitatea consumatorului	Cât de loial este consumatorul la produsul și/sau canalul inclus în segmentele de interes?
----------------------------	--

=

„Valoare la consumator”	Cât de multă valoare face fiecare grup de consumatori pentru valoarea furnizată de întreprindere, returnată în termeni de volum, vânzări și profitul net?
-------------------------	---

Figura 8.11. Indicatorii valorii recunoscute

Indicatorii “Măsurători de bază” ai valorii recunoscute cuantifică reacția consumatorilor la toate evenimentele și tendințele care schimbă percepția lor la valoarea livrată prin produse și canale. De altfel, măsurând valoarea primită se furnizează indicatori despre cum întreprinderea livrează valoare la consumatori.

Măsurarea valorii primite de un consumator se poate face și după o formulă sintetică ca următoarea:

$VALOARE = \frac{(CALITATE) \times (\hat{I}NCREDERE) \times (DIVERSITATE) \times (SERVICII)}{(TIMPUL DE RASPUNS) \times (PRE\c{t})}$ <p>LA CONSUMATOR</p>

Reacțiile consumatorilor au două feluri de cauze:

- 1) În primul rând sunt acțiunile comerciale prin care întreprinderea sau concurenții săi influențează percepțiile consumatorilor asupra valorii livrate (ex. preț, promoție, lansarea noilor produse, schimbări în punctele de vânzare etc);
- 2) În al doilea rând de la schimbările ce rezultă în afară, cu impact de o relativă importanță în produsele și/sau canalele de distribuție oferite de întreprindere, versus

de alte cereri pentru veniturile acestor consumatori (ex. recesiuni economice, schimbări în stilul de viață, schimbarea priorităților personale etc.).

În alte cazuri, reacțiile pot să apară ca **tendințe** ori ca **evenimente**:

- 1) **Tendințe** sunt schimbări produse pe piață (consumatori, produse sau canale) cu impact în stabilizarea consumatorului cumpărător peste o lungă și relativă scurgere de timp. Exemplele incluse cum ar fi schimbarea demografică a pieței sau obiceiurile de mâncare;
- 2) În contrast, **evenimentele** stimulează schimbări majore în „perenitatea” consumatorului cumpărător cu o relativă scurtare a trecerii timpului.

Indicatorii valorii primite, recunoscute de consumatori, se grupează în trei grupe:

- a. Indicatori ai întregii perioade:
 - 1.a. Consumatori (număr);
 - 2.a. Volumul soldului (unități x 1000);
 - 3.a. Vânzări;
 - 4.a. Cost;
 - 5.a. Profitul net.
- b. Media pe consumator/client:
 - 2.b. Volumul pe consumator/client;
 - 3.b. Vânzări pe consumator/client;
 - 4.b. Cost pe consumator/client;

- 5.b. Profit net pe consumator/client;
- c. Media pe unitate:
 - 3.c. Preț pe unitate;
 - 4.c. Cost pe unitate;
 - 5.c. Profit net pe unitate.

Considerații ale loialității consumatorului

De regulă nu se realizează indicatori pe consumator/client.

În mod obișnuit consumatorii se grupează pentru a avea o putere mare de expresivitate și deciziile sunt mai puternice și pot avea o reactivitate mai mare la consumatori.

Gruparea se face pe:

- consumatori loiali;
- consumatori schimbători, instabili la produs/serviciu sau canal de distribuție, marcă și întreprindere;
- alți consumatori.

Combinarea indicatorilor valorii recunoscute “Măsurători de bază” (cei 12 indicatori) cu cei de loialitate (ai grupării de consumatori), în număr de trei, va conduce la un set de indicatori de bază și de monitorizare a valorii consumatorilor.

Prin fantezia mai multor specialiști, fiecare întreprindere va avea acces la cantitatea de date necesară despre consumator în baza căreia ele pot să-și conducă mai bine costul efectiv, să asigure indicatori buni ai valorii primite pentru grupuri specifice de consumatori.

8.7. Valoarea primită de acționari

În final trebuie să amintim și interesul acționarilor de-a primi o valoare. Valorile pot lua două forme:

- Valori tangibile în general acționarii sunt interesați în modul cel mai clar de-a evalua indicatorul financiar adică recuperarea investițiilor; adică, cât de mulți bani primesc ei față de cât ei au investit;
- Valori intangibile cum ar fi calitatea investițiilor lor; dacă întreprinderea lor are reputație în mediul înconjurător imediat, în domeniul în care acționează și care este responsabilitatea socială care o are.

Indicatorii cei mai utilizați sunt:

1. EVA (Economic Value Added)- Valoarea economică adăugată și descrie surplusul obținut în afacere, după ce toate costurile au fost deduse din venituri, incluzând și costul de capital (amortizarea);
2. MVA (Market Value Added)- valoarea de piață adăugată care este dată de EVA din anul curent plus încă cea din următorii doi ani viitori.

