

CAPITOLUL

4

MANAGEMENTUL CERERII (DEMAND SIDE)

- 13. Raportul nevoie-calitate în satisfacția și loializarea consumatorului 153**
- 14. Managementul valorii la consumator (Consumer Value Management) 161**
- 15. Clientul conduce relația (Consumer Managed Relationship - CMR) prin relevanța acestuia. Studiu de caz 166**
- 16. Entuziasmarea consumatorului 174**
- 17. Implementarea entuziasmului consumatorului 181**
- 18. Administrarea rupturilor de stoc (OOS – Out of Stock) pentru un răspuns eficient la consumator. Studiu de caz 187**
- Bibliografie 196**

13. RAPORTUL NEVOIE - CALITATE ÎN SATISFAȚIA ȘI LOIALIZAREA CONSUMATORULUI

Comportamentul paradoxal poate fi cel mai bine descris prin distingerea a patru poli:

- **emoția** acoperă nevoia de senzație, sens și valoare;
- **funcțiunea** reprezintă cererile raționale, însemnând că produsele și serviciile trebuie să satisfacă criteriile ca: preț, accesibilitate, calitate;
- **extinderea** în sensul de consum sporit, implică dorința de maximă varietate sub motto-ul „tot mai mult în același timp”;
- **reducerea** (sinonim cu consum selectiv) exprimă nevoia de concentrare calitativă și/sau limitare cantitativă, crezând că „mai puțin este mai mult”.

14. MANAGEMENTUL VALORII LA CONSUMATOR (CONSUMER VALUE MANAGEMENT)

Avem o extindere a domeniului strategic pornind de la cele două direcții comerciale: pe orizontală avem trecerea de la produse la soluții, iar pe verticală avem trecerea de la planul tranzacției la conducerea afacerilor prin relații directe cu consumatorul.

Trecerea de la produse la soluții, de exemplu, este descrisă aici ca integrarea valorii pentru consumatori. Soluțiile tind, deci, nu doar să livreze cel mai bun produs la cel mai bun preț, ci și să furnizeze cel mai potrivit proces total de consum. Managementul relațional este legat de conducerea afacerii spre satisfacerea consumului prin crearea și furnizarea de soluții pentru consumatori, adesea prin extinderea valorii pe care companiile le realizează prin nivelul relațiilor existente. Soluționarea creșterii valorii la consumator, în ansamblu, necesită adesea dispoziție și necesită în mod uzual schimburi multiple de informații între consumatori și furnizorii de valori.

15. CLIENTUL CONDUCE RELAȚIA (CONSUMER MANAGED RELATIONSHIP-CMR) PRIN RELEVANȚA ACESTUIA

Relevanța pentru consumator (RC) este un demers revoluționar aplicat relației dintre afaceri și clienții lor. Merge dincolo de „apropierea de client” și „crearea de valoare pentru client”, la crearea unui lanț de interacțiuni umane bazate pe valori umane fundamentale, precum încredere, respect, onestitate, demnitate și corectitudine. Toate tranzacțiile comerciale pot fi descompuse în 5 atribute— preț, produs, serviciu, acces și experiență.

16. ENTUZIASMAREA CONSUMATORULUI

Entuziasmul consumatorului poate fi definit ca nivel al implicării consumatorului de către o întreprindere 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 întreprinderii care, la rândul ei, devine parte din viața lor.

Nivelul final de angajare al consumatorului îl constituie entuziasmul consumatorului. În acest stadiu, întreprinderea nu numai că vine în întâmpinarea cerințelor primelor două niveluri, dar și surprinde consumatorii prin anticiparea sau crearea nevoilor și dorințelor. Consumatorii dezvoltă o legătură emoțională puternică cu oferta întreprinderilor, care devine o parte importantă a vieții lor.

17. IMPLEMENTAREA ENTUZIASMULUI CONSUMATORULUI

Cele opt caracteristici cheie ale întreprinderii ce pot determina entuziasmul consumatorului: Creativitatea; Interacțiunea; Integrarea; "Just-in-time" (Exact la timp); Personalizarea; Simbioza; Paradoxul; Previziunea.

18. ADMINISTRAREA RUPTURILOR DE STOC PENTRU UN RĂSPUNS EFICIENT LA CONSUMATOR

Ruptura de stoc se poate defini astfel: ruptura de stoc (OOS) reprezintă procentul SKU pe raftul unui magazin la un moment dat (atunci când consumatorul se așteaptă să găsească produsul dar acesta nu este disponibil pe raft). Ruptura de stoc este egală cu numărul perioadelor de timp în care cumpărătorul nu găsește produsul la raft. Printr-o gestiune eficientă a stocurilor, distribuitorii pot evita rupturile de stoc, eliminând efectele negative pe care acestea le produc atât asupra vânzărilor, cât și asupra imaginii firmei sau produsului.

4.3. CLIENTUL CONDUCE RELAȚIA (CONSUMER MANAGED RELATIONSHIP-CMR) PRIN RELEVANȚA ACESTUIA

CE ESTE RELEVANȚA PENTRU CONSUMATOR (CONSUMER RELEVANCY)

Relevanța pentru consumator (RC) este un demers revoluționar aplicat relației dintre afaceri și clienții lor. Merge dincolo de „apropierea de client” și „crearea de valoare pentru client”, la crearea unui lanț de interacțiuni umane bazate pe valori umane fundamentale, precum încredere, respect, onestitate, demnitate și corectitudine. O companie care practică RC înțelege că oferta sa comercială trebuie să reflecte aceste valori și nu doar să se focalizeze pe produse și servicii.

RC pune, de asemenea, capăt unui mit aproape universal al excelenței: a încerca să fi foarte bun la toate aspectele comerțului. Demersul „a încerca să fi cel mai bun la toate” nu mai funcționează deoarece prin aceasta, majoritatea companiilor ajung să exceleze la foarte puțin. Aici intră în joc RC, cu propriul demers: formularea unei strategii de afaceri pentru dominarea într-un element al tranzacției de afaceri, pentru diferențiere în altul și pentru situarea la nivelul pieței competitive la celelalte elemente.

Cu RC, relația dintre afaceri și clienți devine efectiv administrată de clienți.

Cheia pentru viabilitatea viitoare a afacerilor stă în înțelegerea noului limbaj al consumatorilor și a realităților în schimbare ale comerțului.

RC este o construcție strategică care furnizează unei companii capacitatea de a vedea afacerea prin ochii clienților și să facă afaceri în termeni pe care clienții le găsesc ca având sens la un nivel personal. RC este bazată pe un model care spune că firmele nu au nevoie și nu trebuie să fie foarte bune la tot. Deoarece majoritatea afacerilor se focalizează pe creșterea valorii tranzacționale, decât pe hrănirea de relații susținute, și pe creșterea valorii unei tranzacții, decât să își facă griji despre valorile din jurul tranzacției, ele adoptă aproape intuitiv strategii îndreptate spre a deveni cel mai bun în fiecare aspect al tranzacției. Acest demers duce la o suprainvestiție semnificativă și o lipsă de focus pentru întreprindere, care apoi produce confuzie și îndepărtează consumatorii. Această strategie eronată a fost denumită „mitul excelenței”. RC oferă un model de afaceri alternativ. În loc de a se zbate pentru excelența universală, companiile ar trebui să considere cele 5 atribute de bază prezente în orice tranzacție comercială – acces, experiență, preț, produs și serviciu – și să aleagă unul în care să domine și unul în care să se diferențieze, asigurându-se că satisfac piața în celelalte trei. RC oferă strategia de bază de ieșire pe piață și fundamentele conceptuale pentru poziționarea competitivă în jurul valorilor umane în relație cu aceste 5 atribute.

NOUL MODEL PENTRU RC

Un număr de elemente cheie formează fundamentul RC:

- toate tranzacțiile comerciale pot fi descompuse în 5 atribute – *preț, produs, serviciu, acces și experiență*. Deși acestea au rămas constante în timp, înțelesul specific asociat în mințile consumatorilor s-a schimbat radical;
- companiile nu trebuie să fie excelente la toate pentru a avea succes. Dacă o companie încearcă să exceleze în fiecare atribut, este sortită pieirii sau lăsării banilor pe masă acasă;
- valorile umane au devenit moneda contemporană a comerțului. Consumatorii au spus în mod repetat că lipsea ceva în viețile lor. A devenit clar că elementul lipsă erau valorile umane. Și, tot mai mult, oamenii se întorc spre instituțiile comerciale pentru reîntărirea și ratificarea valorilor lor personale;
- consumatorii vorbesc un nou limbaj – unul pe care majoritatea afacerilor nu l-au învățat. Puține companii înțeleg că noul limbaj al consumatorilor are rădăcinile în valorile umane, precum încrederea, respectul și demnitatea;

- RC furnizează lentilele prin care să se înțeleagă această schimbare a pieței – și să se dezvolte demersuri specifice pentru a avea succes în noul mediu;

- Companiile care practică RC accentuează contextul din jurul ofertelor lor (modul în care livrează produsul sau serviciul) la fel de mult ca ce conține oferta (produsul sau serviciul în sine);

- peisajul în schimbare a rezultat într-o oportunitate pierdută de majoritatea companiilor. RC furnizează o nouă cale pentru o afacere de a-și îmbunătăți poziționarea competitivă prin construirea unei propuneri de valoare care este cu adevărat diferită și cu sens pentru consumatori;

- cel mai important, această oportunitate nu va dura la nesfârșit. Pentru a capitaliza oportunitatea care există, afacerile trebuie să acționeze acum – nu mai târziu.

Aplicând intuitiv cadrul RC, companiile înțeleg cum să facă afaceri într-o manieră care contează pentru consumatori și, ca rezultat, pot să formeze o legătură strânsă cu aceștia. Contrar, companiile care nu practică RC, explicit sau intuitiv, riscă să rupă legătura deja fragilă pe care o au cu consumatorii, fără să înțeleagă de ce.

Deci, ce ne pot spune exact consumatorii? Spun că nu se simt înțeleși sau respectați de afaceri. Cel mai mult, răspunsurile lor se îndreaptă spre o lipsă semnificativă de limbaj între modul în care companiile definesc cele 5 atribute ale accesului, experienței, prețului, produsului și serviciului și ce înseamnă ele pentru consumatori/cumpărători. Să vedem cum se manifestă această lipsă cu fiecare atribut:

- *preț nu mai înseamnă „cel mai mic”, ci „corect și onest”*. Consumatorii ne spun că nu caută neapărat cel mai mic preț posibil. În schimb, apreciază prețurile corecte, oneste și consistente și care nu par să fie artificial crescute sau descrescute;

- *produse consistent bune sunt mai importante decât „cel mai bun” produs*. E adevărat că unii consumatori, în special cumpărătorii prin internet, spun că nu cumpără decât cel mai bun, majoritatea povestesc că probabil nu vor cheltui sume suplimentare pentru cel mai bun produs dacă vor percepe că un altul mai puțin scump ar fi „suficient de bun”;

- *serviciile înseamnă să faci ce ai spus*. Multe companii arată serviciile lor cu valoare adăugată în timp ce execută slab la aspecte fundamentale, precum politica de returnare sau instruirea asociaților să trateze clienții bine. Consumatorii spun că serviciile speciale nu înseamnă nimic dacă o companie nu satisface cerințele zilnice de bază;

- *accesul este mai mult despre ușurința și simplitatea navigării interne decât despre locația geografică*. A ajunge la o afacere nu mai este la fel de important ca a avea ce doresc consumatorii odată ajunși. Ei spun că nu doresc să fie confuzi sau încetiniți de dispuneri deștepțe sau prinși în tipare forțate de trafic;

- *înțelesul real al experienței nu are nimic de-a face cu distracția și totul are de-a face cu a fi tratat cu respect și demnitate*. În anii '90, se credea că ei (consumatorii) apreciau „distracția” la fel de mult ca orice alt element al tranzacțiilor lor comerciale. Mai degrabă, doresc să fie tratați cu respect și demnitate – bazele oricărei relații umane pe termen lung.

Înțelesul real al experienței nu are nimic de-a face cu divertismentul și totul de-a face cu a fi tratat cu respect și demnitate.

Un nou set de nevoi

Ce a cauzat ecartul care se dezvoltă între așteptările clienților și ofertele livrate de afaceri? Cercetările relevă 3 factori cheie (Fig. 28.1.). (Crawford, Fred & Co, 2001)

Involuția societală

Toate ființele umane caută să se pună în situații în care recunosc și se leagă de valorile zădărnite în jurul lor. Aceasta explică de ce există religii, partide și grupuri de interese diferite. Și, totuși, toate aceste grupuri disparate sunt ancorate într-un set esențial de valori fundamentale. Toată lumea vrea să fie respectată, să fie tratată bine și să fie valorizată. Istoric, oamenii au găsit întărire în familie, guvern, mariaje, școală, cluburi, biserică. Dar, astăzi, mare parte din acestea se schimbă. Încrederea noastră în liderii guvernamentali s-a erodat încet. Familiile s-au schimbat și ele dramatic în ultimii 40 de ani. Religia organizată și-a pierdut monopolul istoric în morală, iar calitatea

educației a scăzut. Rezultatul a fost că instituțiile tradiționale au devenit tot mai puțin capabile să reflecte adecvat valorile umane fundamentale.

Ca rezultat, consumatorii au început să caute întărire și ratificare a valorilor personale în alte locuri și vor recompensa acele instituții comerciale care încorporează valori în ofertele lor.

Incapacitatea crescută de a ține pasul cu viața zilnică

Majoritatea consumatorilor se plâng de presiunea timpului și stresul sub care trăiesc și muncesc. Peste tot unde găsec dovezi în sprijinul acestor preocupări ale consumatorilor – de la ore suplimentare la rate crescute de depresie și suicid;

Proliferarea tehnologiilor de informații și comunicații

Nu este nicio îndoială că există o explozie în cantitatea și disponibilitatea informațiilor în viața noastră mulțumită noilor tehnologii. Dar, deși tehnologia a introdus multe schimbări pozitive, a adus cu sine și un sens de supraîncărcare informațională. Informația vine spre noi rapid și furios și adesea nediscriminat – din internet, TV, panouri publicitare, radio și spatele autobuzelor – și ne regăsim adesea întrebându-ne pe cine să credem, mai ales când multe dintre aceste informații sunt contradictorii. Aceste trenduri convergente au creat o lume care, pe alocuri, poate părea că se învâрте fără control. Acest mediu a determinat consumatorii să aspire la claritate, ușurință, certitudine și încredere. Consumatorii doresc pe cineva în care să aibă încredere și pe care să se bazeze pentru a le clarifica opțiunile, simplifica alegerile și permite să se simtă satisfăcuți cu deciziile luate. Aici se află oportunitatea pentru afaceri de a schimba jocul comercial pentru beneficiul mutual al clienților și lor însele.

Figura 4.5. Un nou set de standarde

Situația societală	Condiția umană	Nevoia consumatorilor
Involuția socială	Incapacitatea instituțiilor tradiționale de a reflecta adecvat valorile umane fundamentale	„Fortifică, întărește, ratifică valoarea mea personală”
Incapacitate crescută de a ține pasul cu viața zilnică	Creșterea stresului, vinei, anxietății	„Ajută-mă să supraviețuiesc psihologic și emoțional”
Proliferarea tehnologiei informației și comunicațiilor	Consumatori informați și conștienți, dar cinici și confuzi	„Clarifică-mi opțiunile, permite-mi să mă simt satisfăcut cu alegerile mele”

CELE 5 ATRIBUTE ALE COMERȚULUI ȘI RELEVANȚA PENTRU CONSUMATOR

RC este un răspuns la schimbarea sensului celor 5 atribute ale comerțului: preț, produs, serviciu, acces și experiență. Deși aceste atribute au rămas aceleași în timp, înțelesul lor s-a transformat radical în viziunea clienților:

1. Preț. Afacerile se laudă cu prețuri mici, în timp ce clienții preferă să plătească prețul corect, unul care este consistent și nu pare să fie crescut sau descreșcut artificial pe seama altor lucruri pe care doresc să le cumpere;

2. Produs. S-a presupus că toți clienții vor „cel mai bun” sau, cel puțin, ceva ce aproximează cea mai înaltă calitate, dar nu este cazul. În timp ce câțiva clienți (în special cumpărătorii pe Internet) ar cumpăra doar cel mai bun produs pe care îl pot găsi, marea majoritate a clienților crede că produsele consistent bune sunt mai dezirabile decât o ofertă unică-cea mai bună;

3. Serviciu. Sunt companii care încearcă să ofere servicii „cu valoare adăugată” în unele domenii, în timp ce nu furnizează nici chiar serviciile de bază în domeniul relevant. Toate încercările de a oferi servicii îmbunătățite clienților sunt inutile dacă respectiva companie este incapabilă să furnizeze servicii primare mai întâi;

4. Acces. Astăzi, clienții recunosc mai multă valoare pe felul în care ajung la locație (fizic și psihologic) decât pe poziția geografică a locației. Ei nu doresc să fie forțați pe linii de trafic predefinite sau obligatorii când încearcă să ajungă la locația dorită;

5. Experiență. Ce doresc cu adevărat clienții este respect, să fie tratați ca ființe umane și să li se ofere produse și servicii unice.

Cliantul transmite un mesaj clar: „Dacă îmi dai ce am nevoie (onestitate, respect și încredere), îți voi da ce ai nevoie de la mine”. Interacțiunea dintre client și afacere operează la unul din trei nivele potențiale: **acceptare, preferință și căutare**. Există și un nivel negativ, „lumea subterană a consumatorilor”, un nivel de neîncredere și lipsă de credibilitate la care nicio companie nu dorește să opereze.

Cum consolidează o companie relația cu clienții? Mai întâi, o nouă modalitate de gândire este necesară, una care permite diferențiere, nefăcând totul la cel mai înalt nivel, de unde și conceptul de relevanță a clientului-cumpărătorului. Înțelegerea RC începe cu interacțiunea dintre comportamentul clientului, strategia afacerii și relația rezultată la fiecare dintre cele 3 nivele.

Tabelul 4.4. Nivelele relației – Consumer Relevancy

Nivel	Acces	Experiența	Preț	Produs	Servicii
III Clientul caută compania (domină)	Oferă-mi o soluție! Ajută-mă în acest sens!	Creează o relație cu mine prin a oferi ceva ce nimeni n-a mai oferit	Fii agentul meu: lasă-mă să am încredere în tine pentru a face achiziția	Inspiră-mă cu o gama de produse despre care n-am mai auzit nimic	Transformă produsul sau serviciul spre a se potrivi cu nevoile mele
II Clientul preferă compania (diferențiază)	Realizează interacțiunea convenabilă pentru mine	Tine cont de nevoile mele	Fii corect și constant în preț. Nu căuta neapărat cel mai mic preț	Fii indispensabil astfel încât mă pot baza când mă aflu în dificultate	Oferă soluție când întâmpin un produs sau o situație necunoscută
I Clientul acceptă compania	Înlesnește accesul la ceea ce caut; accesul rapid înăuntru	Oferă respect; tratează-mă ca pe o ființă umană	Oferă un preț corect: nu le majora fără o motivație	Fii credibil în oferta de produse și servicii	Fidelizează-mă Acorda clientului interes
Clientul "Sub nivelul de bază"	Blochează accesul; este agresiv; întârzie; îngreunează accesul înăuntru	Dezumanizează; arată lipsa de respect; ignoră nevoile clientului	Este constant, neclar sau induce în eroare	Oferă produse și servicii de o slabă calitate ce nu pot fi folosite	Oferă o experiență ce se dorește a fi rapid uitată; Oferă motiv de a recomanda prietenilor și rudelor sa stea departe

Sursa: Crawford, Fred & Mathews, Ryan - *The myth of excellence*, Cap Gemini Ernst & Young, 2001

La primul nivel, clienții pot spune „Te accept. Am încredere în tine cât să cumpăr produse și servicii și să mă întorc”. Un nivel minim de acceptare este necesar în mintea clienților înainte de a considera compania o opțiune de care nu se pot lipsi.

La acest nivel, relațiile sunt tranzacționale: clientul vrea ceva, vânzătorul are o ofertă acceptabilă și schimbul de bunuri pentru bani este făcut. Clienții e posibil să nu se mai întoarcă niciodată și vânzătorul nu este interesat de acest aspect.

La al doilea nivel, clientul spune „Prefer produsele și serviciile tale și în circumstanțe egale, voi cumpăra probabil de la tine”. La acest nivel, clienții preferă un produs sau marcă alta. Aceasta de întâmplă când vânzătorul ușurează accesul la

facilități, produse sau servicii, arată clientului respect la nivel personal, furnizează produse de calitate și încredere și este dispus să instruiască clientul relativ la utilizarea produselor vândute. Pentru a atinge acest nivel, compania trebuie să găsească modalități de diferențiere față de principalii competitori.

La al treilea nivel, clienții spun vânzătorului „Am atâta încredere în tine încât te voi căuta în toate opțiunile mele și îți voi da și autoritatea de a realiza ce vreau”. Aceasta este declarația ideală, care arată cum clienții nu doar preferă o companie, ci și că vor căuta acea organizație pentru a le satisface nevoile.

Doar la acest nivel, compania are oportunitatea de a construi o relație cu clienții conformă stilului lor de viață. Companiile care ating al treilea nivel capturează imaginația clienților atât de mult încât ei nici nu se gândesc la a face o altă alegere.

RELEVANȚA PENTRU CLIEŢI ÎNTR-O BANCĂ

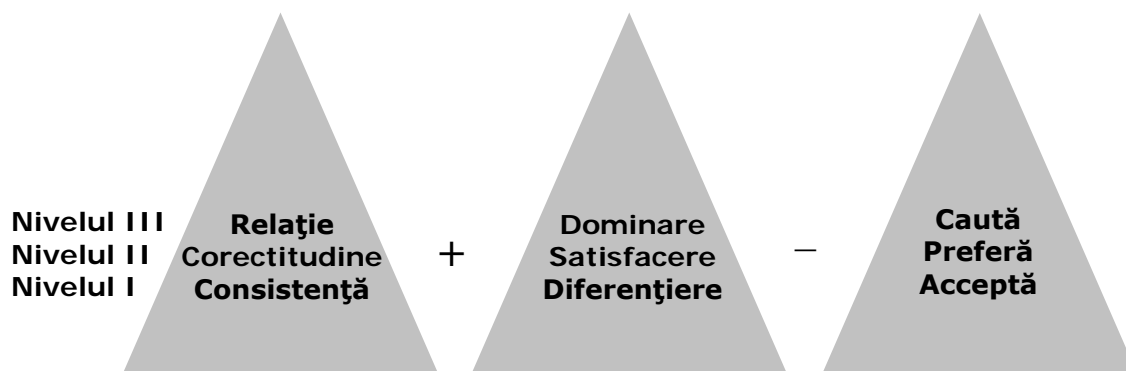
Bank X se străduiește să își cunoască clienții foarte bine și să își corecteze slăbiciunile în fața concurenței prin implementarea de programe CRM specializate. Chiar și așa, sunt erori în înțelegerea nevoilor și insatisfacțiilor clienților. Adoptarea relevanței clienților de bancă necesită găsirea de soluții pentru atingerea nivelului 3 pentru fiecare dintre cele 5 atribute.

1. Aplicarea modelului pe atributul Preț

Aici, prețul înseamnă nivelul dobânzilor, tarifelor și comisioanelor, declarate și ascunse, utilizate de bancă.

Banca poate fi la *primul nivel*, furnizând prețuri corecte, competitive, pe care clienții sunt dispuși să le accepte. Nu poate atinge *al doilea nivel* deoarece banca ar trebui să furnizeze și prețuri constante, care sunt în mod curent imposibile în sistemul financiar și bancar din România (mai ales într-o perioadă de criză ca cea pe care o parcurg toate instituțiile bancare din lume).

Figura 4.6. Aplicarea modelului conceptual pe atributul Preț



Sursa: Crawford, Fred & Mathews, Ryan - *The myth of excellence*, Cap Gemini Ernst & Young, 2001

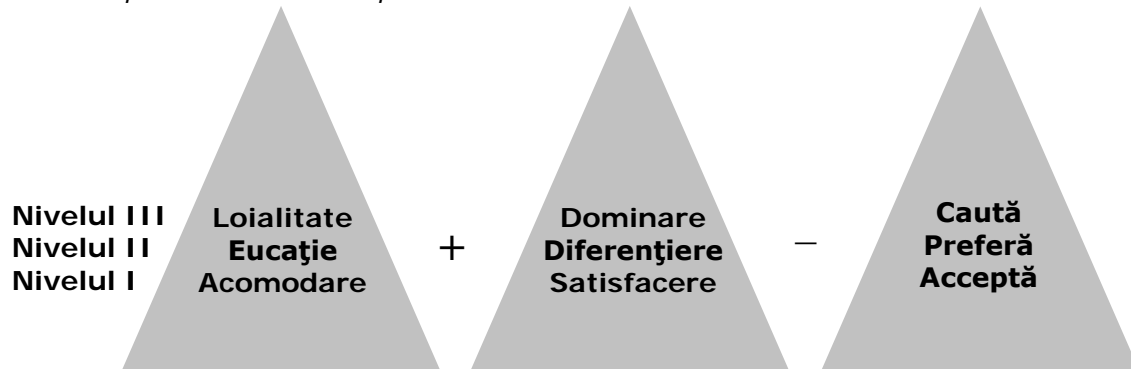
Pentru a atinge *al treilea nivel*, banca trebuie să se străduiască să furnizeze prețuri constante și corecte, dar și să construiască o relație pe termen lung bazată pe încredere cu clienții. Aceasta poate fi atinsă doar prin transparența prețurilor, toate comisioanele și tarifele fiind comunicate la început.

În această situație, încrederea clienților în companie este atât de semnificativă încât sunt tentați să spună „Am încredere să îmi anticipezi nevoile și să îmi oferi exact ce vreau”. Dacă banca ar fi percepută ca un standard pentru prețuri mici, clienții o vor căuta chiar dacă alte bănci oferă prețuri mai mici. Mințile clienților îmbrățișează ideea că banca este singura care furnizează prețul corect pe care sunt dispuși să-l plătească și că orice preț mai scăzut decât acest standard indică faptul că ceva nu este în regulă.

2. Aplicarea modelului la atributul Servicii

În acest caz, chiar dacă banca este aproape de al doilea nivel, nu l-a atins încă. La *nivelul 1*, clienții trebuie să se simtă respectați și tratați corect de angajații companiei care trebuie să ia în serios disconfortul și nemulțumirea lor. Pentru a excela la a satisface clientul, banca trebuie să accentueze educația și trainingul personalului în tehnici de vânzare. O soluție ar fi renunțarea la personalul care nu excellează în satisfacerea și entuziasmarea clientului și angajarea de personal tânăr care poate fi instruit și educat în spiritul acestei noi filozofii.

Figura 4.7. Aplicarea modelului pe atributul Servicii



Sursa: Crawford, Fred & Mathews, Ryan - *The myth of excellence*, Cap Gemini Ernst & Young, 2001

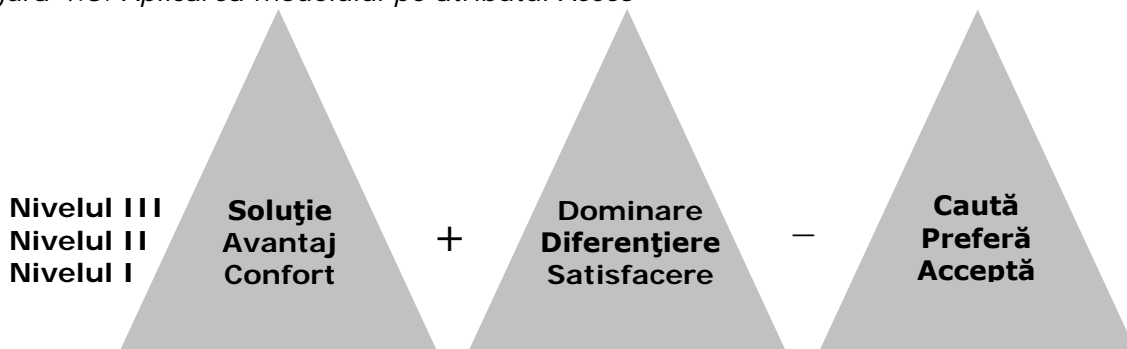
La *nivelul II*, nivelul la care am poziționat Banca, clienții vor educație: ei vor să fie informați despre produsele și serviciile oferite. Banca are personal calificat, permanent perfecționat și instruit prin participarea acestora la traininguri periodice.

Pentru a atinge *nivelul III* Banca X trebuie să-și fidelizeze fiecare client pe un anumit produs sau serviciu. Dacă acest efort este încununat cu succes, clientul poate spune „Dacă tu continui să mă tratezi ca pe o persoană unică cu nevoi și dorințe unice, eu voi continua să te caut ca fiind alegerea mea pentru produsele și serviciile pe care le doresc”. Dar, ce înseamnă fidelizarea clientului? Înseamnă aranjarea și oferirea produsului exact după dorințele consumatorului, lucru care, deocamdată, este posibil doar în cazul clienților strategici (corporate), unde sunt făcute eforturi pentru găsirea nu de produse, ci de soluții salvatoare

3. Aplicarea modelului pe atributul Acces

Referindu-ne la atributul acces, după părerea noastră, Bank X nu se află nici măcar la primul nivel. Având cca. 300 de unități și un număr mic de ATM-uri, de multe ori reușește să stârnească nemulțumirea clienților. Pentru a ajunge la *nivelul II* este recomandată suplimentarea numărului de unități, mai ales a ATM-urilor. În comparație cu alte unități, Bank X nu a început încă să realizeze mici unități în cartiere sau în zona celor mai căutate locații (supermarket-uri, zone industriale etc.)

Figura 4.8. Aplicarea modelului pe atributul Acces



Sursa: Crawford, Fred & Mathews, Ryan - *The myth of excellence*, Cap Gemini Ernst & Young, 2001

a. *Curățenia.* Când vorbim de curățenie, în primă instanță, consumatorii se concentrează pe aparență psihică. Consumatorii nu trebuie să caute singuri, în toata banca serviciul pe care îl doresc, fără nicio indicație.

b. *Transparența prețului.* Al doilea factor în ecuația accesului este, evident, vizibilitatea prețului. Clienții doresc ca toate taxele și comisioanele să fie expuse pe ofertă. Aceștia au afirmat, în repetate rânduri, că doresc să cunoască toate taxele, expuse vizibil pe lista de prețuri, nu ascunse într-un colț întunecat al comenzii. Această caracteristică trebuie aplicată în momentul în care are loc vânzarea produsului bancar, vânzătorul informând clientul despre toate riscurile și constrângerile ce pot apare. Spre exemplu, rambursarea în avans a creditelor se face în schimbul unui comision care nu e cunoscut decât în momentul solicitării serviciului.

c. *Orele convenabile.* Este foarte important ca Banca să opereze în orele care sunt convenabile pentru clienții lor țintă.

d. *Organizarea și așezarea.* Pentru a avea succes pe atributul acces, **BankPost** trebuie să facă tot posibilul pentru ca toți clienții să găsească exact ceea ce căuta, chiar de la prima vizită.

4. Aplicarea modelului pe atributul Produs

Bank X se află, în mod sigur, pe *nivelul I*, respectând prima cerință a clienților – Banca oferă produse care îndeplinesc minimum de așteptări și utilitate. Astfel, credite pentru nevoile de finanțare, depozite pentru nevoile de economisire, etc.

Figura 4.9. Aplicarea modelului conceptual pe atributul Produs



Sursa: Crawford, Fred & Mathews, Ryan - *The myth of excellence*, Cap Gemini Ernst & Young, 2001

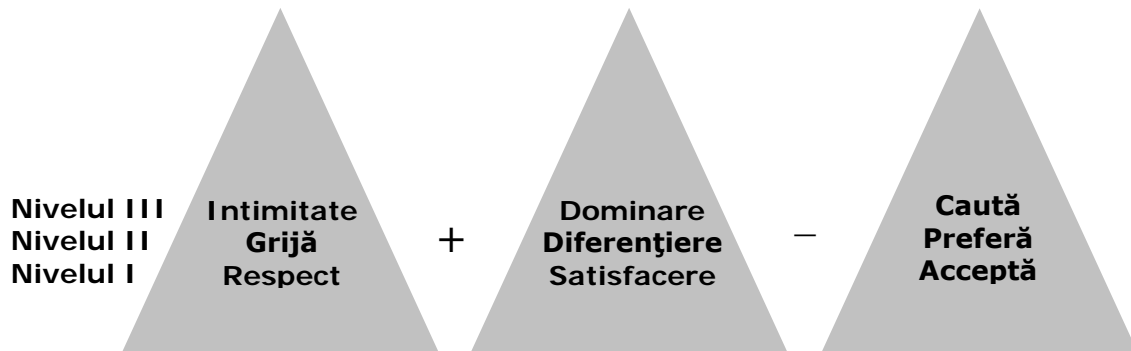
Este destul de dificil ca Bank X să atingă *nivelul III* în piramida produsului. Produsele comercializate de companiile situate la nivelul III sunt unice, neobișnuite sau greu de găsit și procurat și care se mulează perfect pe nevoile clientului – produse care determină clientul să aspire la un stil de viață superior. Singurul produs care situează banca pe acest nivel este cardul de credit American Express, un produs foarte scump, care se adresează clienților selecți, banca având exclusivitate pentru acest produs.

5. Aplicarea modelului pe atributul Experiență

Analizând atitudinea personalului din Bank X, aceasta nu atinge nici măcar primul nivel, cel în care clienții doresc doar să fie tratate ca ființe umane, din aceleași motive pe care le-am prezentat și în cazul atributului serviciu.

A atinge *nivelul II*, în domeniul financiar-bancar este un drum lung. Banca nu se poate îngriji de nevoile clientului din moment ce produsele au o rigiditate foarte mare. Singura soluție e găsirea și lansarea unor produse flexibile, care să fie în concordanță cu dorințele și nevoile clientului, astfel încât acesta să nu se simtă neîndreptățit de fluctuațiile periodice de preț. Orice dovadă de grijă trebuie să fie sinceră, altfel consumatorii nu o vor crede.

Figura 4.10. Aplicarea modelului conceptual pe atributul Experiență



Sursa: Crawford, Fred & Mathews, Ryan - *The myth of excellence*, Cap Gemini Ernst & Young, 2001

Nivelul III este atins doar în cazul clienților „speciali ai băncii”. Aici, clientul simte o legătură foarte apropiată cu organizația, o relație de intimitate, încredere, o relație pe termen lung. Pentru a se extinde la acest nivel, Bank X trebuie să schimbe atitudinea personalului față de clientelă. Clienții trebuie să găsească în operatorul de la ghișeu al băncii sau ofițerul de credit un prieten, dispus să-l asculte și gata să-i ofere cele mai bune soluții pentru problemele lui financiare.

Totuși, atributul experienței este un element greu de atins. Poate fi politica firmei să respecte, să îi pese și să lege o relație bazată pe încredere cu clientul, dar să determini personalul care interacționează direct cu clientul să acționeze conform cu aceste politici este un lucru foarte dificil.

MANAGEMENTUL CERERII (DEMAND SIDE)