



MANAGEMENTUL RELAȚIEI CU CLIENȚII/OASPEȚII

Modul Soft Skills

ABSTRACT

“Nu mai este îndeajuns să îți satisfaci clienții, acum trebuie să îi încânți.”
(Philip Kotler)

Universitatea “Ovidius”
din Constanța

Managementul relației cu
clienții/oaspeții

MANAGEMENTUL RELAȚIEI CU CLIENȚII/OASPEȚII

Cuprins

1. Să ne înțelegem clienții/oaspeții.....	1
2. Satisfacerea exigențelor clienților/oaspeților.....	3
3. Valoarea oferită clienților/oaspeților.....	5
4. Managementul calității.....	7
Bibliografie.....	9

Lista Figurilor

Figura nr. 1. Valoarea oferită clienților/oaspeților - schemă.....	6
Figura nr. 2. Componentele managementului calității.....	8
Figura nr. 3. Noua optică privind calitatea.....	8

Introducere

Modulul "Managementul relației cu clienții/oaspeții" urmărește prezentarea modului de gestionare a relației cu clienții/oaspeții, pornind de la identificarea nevoilor, a dorințelor, a motivației de cumpărare a acestora, premisă de bază în fundamentarea unei relații bazată pe încredere și pe continuitate. De asemenea, sunt cuprinse informații și despre asigurarea calității, aceasta fiind condiția sine qua non pentru ca un client să repete procesul de cumpărare.

1. Să ne înțelegem clienții/oaspeții

Cunoașterea clienților/oaspeților este esențială în conturarea relației cu aceștia. Pentru a ne înțelege clienții/oaspeții este necesar să cunoaștem tipologiile de clienți pentru a adapta relația la specificul acestora. În acest sens, clasificarea clienților/oaspeților se face după trei criterii (Prună, 1976):

- ❖ factori demografici – vârstă, sex, ocupație;
 - ❖ factori psihologici – temperament, caracter;
 - ❖ factori conjuncturali – condițiile ambientale și împrejurările specifice în care se realizează actele de vânzare-cumpărare.
- A. Astfel, *factorii demografici* conduc la următoarea segmentare:
- a) în funcție de *vârstă* există următoarele tipuri de clienți:
- ❖ **copii** – aceștia reprezintă un segment foarte important de cumpărători deoarece influențează mărimea și structura cumpărăturilor, participând alături de părinți

în procesul de cumpărare; ca și consumatori, copiii au următoarele trăsături specifice: diferențiază mai greu esențialul de neesențial, o influență aparte asupra lor este reprezentată de culorile vii, afectivitate ridicată, dar capacitate redusă de exprimare a dorințelor, foarte sensibili la neatențiile comercianților; trebuie ascultați și sfătuiți, dar într-o manieră cu respect pentru personalitatea acestora;

- ❖ **adolescenți** – categorie importantă de cumpărători, cumpărând predominant: dulciuri, cărți, gadget-uri, articole de toaletă, cosmetice, îmbrăcăminte; principalele caracteristici sunt: au o preferință pentru produsele care le scot în evidență personalitatea, independenți în adoptarea deciziei de cumpărare, sensibili la modul de prezentare a mărfurilor în magazin, doresc să li se acorde atenție;
- ❖ **adulți** – cea mai importantă categorie de cumpărători, decizia de cumpărare aparținându-le în totalitate; comportament constat, gusturi și preferințe stabile și diferențiate, experiență în sfera consumului;
- ❖ **persoane în vârstă** – categorie aparte de consumatori, având următoarele caracteristici: atașament foarte puternic față de produsele ce existau la un moment dat pe piață și față de metoda tradițională de vânzare, rezistență la schimbare și la nou, încetineală în adoptarea deciziei de cumpărare, grijulii în privința cheltuielilor; vânzătorii trebuie să manifeste răbdare, înțelegere și să asculte doleanțele specifice ale acestora;

b) în funcție de sex, delimităm următoarele categorii:

- ❖ **femei** – cea mai numeroasă categorie de consumatori, fiind caracterizate prin: sensibilitate crescută, influențabile, preferință pentru noutăți, spirit gospodăresc mai dezvoltat, cunoaștere bună a produselor, mai exigente față de produse și mai atente față de preț, atitudine critică față de vânzători și dorința de a-și impune propria opinie; de aceea, vânzătorii trebuie să le acorde o atenție ridicată și să evite contrazicerile;
- ❖ **bărbați** – mai hotărâți și decizi să nu piardă timpul, încrezători în propria persoană, deci nu primesc ușor sfaturile comercianților, apreciază argumentele raționale și mai puțin pe cele de ordin afectiv; vânzătorii trebuie să evite atitudinea de sfătuitoare în relația cu aceștia, transmitând că au încredere în deciziile acestei tipologii de cumpărători;

c) în funcție de *ocupație* – nu există o delimitare clară din acest punct de vedere, dar acceptăm faptul că ocupația determină gusturi și preferințe specifice pentru anumite produse sau servicii; de exemplu, personalul din management are anumite preferințe, în timp ce muncitorii din execuție tind să cumpere alte produse;

B. Factorii *psihologici* conduc la următoarea segmentare:

a) în funcție de temperament:

- ❖ cumpărătorul cu **temperament sanguin** – vioi, energic, sociabil, optimist, se adaptează ușor la oameni noi și la situații, sigur pe el, îndrăzneț și rapid în adoptarea deciziei de cumpărare, fără a accepta facil sfaturile comercianților;
- ❖ cumpărătorul cu **temperament coleric** – nervos, își iese repede din fire, se decide foarte repede asupra cumpărăturii, dar nu acceptă contrazicerile sau sfaturile comercianților;
- ❖ cumpărătorul cu **temperament flegmatic** – lent, calm, răbdător, mimică și gesturi mai puțin expresive; mai rezervat, nu-și exprimă vizibil gusturile sau

preferințele, adoptă mai greu decizia de cumpărare și acceptă sfaturile vânzătorului;

- ❖ cumpărătorul cu **temperament melancolic** – sensibil, ușor de impresionat, liniștit, nehotărât, având nevoie de sfaturile unui vânzător plin de tact;

b) în funcție de caracter:

- ❖ consumatorul **difcil** – pretențios, se decide greu, respinge argumentele vânzătorului chiar și fără motiv; trebuie tratat cu răbdare și nu trebuie contrazis;
- ❖ consumatorul **atotștiutor** – se consideră competent în legătură cu orice tip de produs și dorește să exteriorizeze acest aspect, prin urmare vânzătorul trebuie să aprobe opinia acestuia pentru a realiza procesul de vânzare;
- ❖ consumatorul **econom** – apreciază produsele în funcție de bugetul acestora, stând să analizeze mult până se decide să cumpere, fiind extrem de atent la preț; vânzătorul trebuie să insiste mai mult asupra calității și mai puțin asupra prețului;
- ❖ consumatorul **impulsiv** – ia decizii de cumpărare în mod spontan, fără să se gândească foarte mult; este impresionat de modul de prezentare a produsului, de marcă; de regulă, nu trebuie contraziși;
- ❖ consumatorul **entuziast** – este impresionat foarte repede de un produs pe care îl laudă în mod excesiv; vânzătorul trebuie să i se alăture, să empatizeze și să îl asigure că a făcut cea mai bună alegere;

C. Factorii *conjuncturali* conduc la următoarea delimitare în funcție de împrejurările în care are loc procesul de cumpărare:

- ❖ consumatorul **hotărât** – știe exact ce vrea să cumpere, prin urmare se așteaptă să fie înțeles și servit imediat;
- ❖ consumatorul **nehotărât** – nu știe exact ce își dorește, prin urmare se așteaptă să fie tratat cu atenție și cu înțelegere de către vânzător;
- ❖ consumatorul **nemulțumit** – nu a găsit produsul dorit sau nu a fost tratat așa cum își dorește;
- ❖ consumatorul **grăbit** – în criză de timp, preferând să renunțe la cumpărături în caz de aglomerație; prin urmare, vânzătorul trebuie să-l asigure că va fi servit imediat, chiar dacă îi va nemulțumi pe ceilalți clienți.

Așadar, a identifica tipologia de clienți este primul pas în a stabili strategia de abordare a consumatorilor având în vedere comportamentul total diferit al acestora.

2. Satisfacerea exigențelor clienților/oaspeților

Pentru a avea succes pe piață, companiile trebuie să fie orientate către client și calitate, printr-o evaluare continuă a satisfacției clienților, dar și prin evaluarea performanțelor realizate. Astfel, **orientarea către client** pornește de la următoarele **premise** (Păunescu, 2006):

- ❖ exigențele sunt din ce în ce mai numeroase, iar organizația trebuie să se adapteze permanent prin adaptarea produselor astfel încât să satisfacă cerințele acestora;
- ❖ cum părătorii adoptă schimbările și se așteaptă ca vânzătorii să vină în întâmpinarea acestora cu noi sugestii;
- ❖ concurenții sunt preocupați și ei de îmbunătățirea performanțelor produsului;
- ❖ clienții încep să se obișnuiască cu produsele și încep să aibă așteptări din ce în ce mai ridicate.

Astfel, companiile trebuie să se concentreze pe înțelegerea și pe satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților actuali și potențiali. Principalele **directii** stabilite de către organizații în ceea ce privește orientarea către client vizează:

- ❖ asigurarea flexibilității și a capacității de a răspunde rapid la oportunitățile pieței;
- ❖ înțelegerea nevoilor și așteptărilor clienților actuali și potențiali;
- ❖ evaluarea gradului de satisfacție a clienților, precum și asigurarea loialității clienților importanți;
- ❖ îmbunătățirea relațiilor interne și externe, precum și crearea unor parteneriate cu clienții fideli.

Satisfacția definește starea unui client ce apare în urma comparării calității produsului/serviciului cu așteptările sale, rezultând următoarele situații: performanțele nu mulțumesc (insatisfacție), performanțele sunt indiferente, performanțele corespund așteptărilor (satisfacție), performanțele sunt peste așteptări (stare de entuziasm, prin urmare clientul devine fidel).

În dezvoltarea relației cu clienții și de evaluare a satisfacției acestora, două aspecte sunt esențiale: comunicarea cu clienții (stabilirea de contacte, întâlniri, vizite), respectiv fidelizarea acestora (încredere, respect reciproc, crearea de valoare pentru client).

În vederea evaluării satisfacției clienților propunem un model ce urmărește două etape principale:

- ❖ *culegerea datelor și a informațiilor* relevante privitoare la satisfacția clienților și la percepția acestora privind conceptul de valoare, precum și evaluarea performanței organizației;
- ❖ *utilizarea feedback-ului* primit de la clienți în vederea elaborării unor programe ce urmăresc creșterea satisfacției și fidelizarea clienților.

Astfel, modelul presupune:

- ❖ **dezvoltarea sistemului de comunicare cu clienții/oaspeții** – prin culegerea datelor și a informațiilor privitoare la satisfacția clienților/oaspeților (*prima etapă a modelului*), se urmărește îmbunătățirea comunicării cu clienții/oaspeții, atât din punct de vedere al comunicării interne, cât și al comunicării externe; așadar:
 - ❖ *îmbunătățirea comunicării interne* urmărește:
 - *autoevaluarea efectuată de companie cu privire la satisfacția clienților*; astfel, managementul trebuie să stabilească strategiile în domeniul calității ce pot crea și menține un climat dinamic și să concentreze atenția angajaților asupra satisfacerii exigențelor clienților în acord cu obiectivele organizației;
 - *identificarea entităților structurale ale organizației și a gradului de implicare în satisfacerea clienților*;
 - *analiza percepției clienților cu privire la valoare și la procesele creatoare de valoare*, i.e. identificarea elementelor generatoare de valoare pentru clienți;
 - *analiza și identificarea tipologiilor de clienți ai companiei, atât actuali și potențiali, cât și importanți și utili*;
 - ❖ *îmbunătățirea comunicării externe* urmărește:

- orice activitate desfășurată de companie în vederea identificării gradului de satisfacție a clienților/oaspeților;
- două sunt aspectele cărora trebuie să li se acorde atenție: *calitatea informațiilor* primite de la client, respectiv *capacitatea de ascultare a vocii clientului*;
 - informațiile primite de la client provin din: reclame, publicitate, experiența proprie sau a colegilor; de aceea, trebuie realizate demersuri în vederea promovării companiei pe piață și dobândirii recunoașterii clienților;
 - vocea clientului este auzită din următoarele surse: sondajele cantitative (chestionare) și calitative (interviuri individuale sau de grup).
- ❖ **fidelizarea clientului** – prin înțelegerea și utilizarea feedback-ului clienților/oaspeților (*a doua etapă a modelului*), identificând cum este percepută organizația de către client și care sunt măsurile ce pot fi adoptate pentru îmbunătățirea relațiilor cu clienții. Pentru o interpretare corectă a feedback-ului trebuie avute în vedere două aspecte:
 - ❖ analiza comparativă a datelor, raportându-ne la așteptările clienților, precum și la principalii concurenți;
 - ❖ implementarea de programe de îmbunătățire, mai ales în sfera domeniilor menționate de către clienți, ținând cont, de asemenea, de programele de îmbunătățire ale concurenților.

Sintetizând, în satisfacerea necesităților și a exigențelor clienților/oaspeților, o companie trebuie să fie orientată către client, astfel încât să previzioneze comportamentele viitoare ale acestora și să adopte măsurile necesare în vederea depășirii așteptărilor clienților și, deci, a fidelizării acestora.

3. Valoarea oferită clienților/oaspeților

Valoarea oferită clienților/oaspeților transpare încă din definirea misiunii unei organizații, aceasta trebuind să fie orientată spre satisfacerea nevoilor clienților și să ia în considerare tipologiile de clienți vizați de către organizație. Managerii companiilor au concluzionat că există trei posibilități ce garantează succesul și care conduc la *afirmarea valorii*, astfel (Kotler, 1997):

- ❖ **supremația produsului** – clientela este interesată de produse de tip "opere de artă" (produsul leader), alegerile fiind determinate de gustul pentru modă sau de dorința de a deține anumite tehnologii;
- ❖ **excelența operațională** – clientela este interesată de a cumpăra aceste produse datorită prețului mai scăzut, solicitând totodată o calitate ridicată pentru care nu este pregătită să plătească prețul cerut; acești clienți cumpără, în general, prin intermediul ofertelor primite, reprezentanților en-gros și prin lanțuri de magazine de calitate; companiile ce definesc valoarea clientelei în acest mod concurează pe baza excelenței operaționale, trebuind constant să crească viteza de distribuție și avantajele și, totodată, să scadă costurile tuturor operațiunilor desfășurate;
- ❖ **atragera (apropierea clientelei)** – clientela este interesată de a obține exact ceea ce vrea, chiar și dacă trebuie să plătească sau să aștepte mai mult; acest tip de clienți

cumpără de la ofertanții ce se identifică cu nevoile acestora și răsplătesc companiile, cu loialitate, pentru eforturile depuse în înțelegerea nevoilor acestora.

În evidențierea valorii clienței, un rol important îl joacă *marketingul relațional*, acesta fiind fundamentat pe dezvoltarea relațiilor dintre comercianți și clienți.

Teoria valorii oferită clientului, dezvoltată de Philip Kotler, pornește de la premisa conform căreia opțiunea clienților este în favoarea companiilor ce le oferă cea mai mare valoare. Autorul face diferența între *valoarea totală la client* (suma valorilor percepute cu privire la produs, servicii, personal și imagine) și *valoarea oferită clientului* (diferența dintre valoarea totală la client și costul total la client).

Valoarea oferită clienților constă în măsura în care se adaugă valoare produsului așa cum este percepută de cumpărător (de exemplu: servicii care adaugă valoare produsului de bază sunt: livrare gratuită la domiciliu, ajustări ale produselor – în special în cazul confecțiilor, asistență în procesul de cumpărare etc.).

Valoarea oferită clientului poate fi explicitată în *Figura nr. 1*.

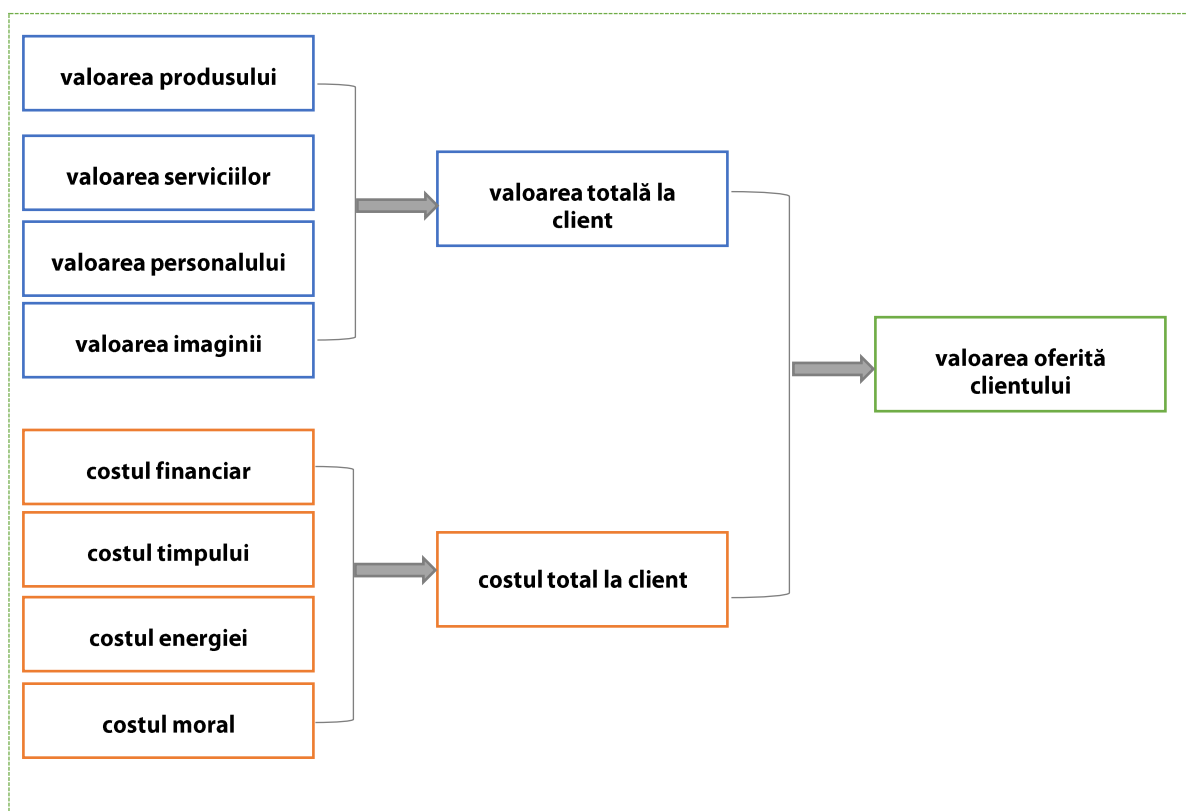


Figura nr. 1. Valoarea oferită clienților/oaspeților - schemă

Sursa: Adaptare după Managementul marketingului (Kotler, 1997)

Pornind de la modelul de mai sus, companiile pot crește valoarea oferită clienților/oaspeților prin adoptarea următoarelor măsuri:

- ❖ creșterea valorii serviciilor și a valorii personalului, conducând la creșterea valorii totale la client;

- ❖ reducerea costului energiei, al costului timpului (amplasament corespunzător, distribuție eficientă, simplificarea procedurilor de comandă și livrare etc.);
- ❖ reducerea costului financiar, oferind un preț mai mic, deci valoarea oferită clientului este mai mare, stimulând decizia de cumpărare.

Clienții percep diferit această valoare în funcție de tipologia acestora, prin urmare, companiile trebuie să creeze oferte personalizate care să satisfacă exigențele clienților de pe piața țintă, oferindu-le o valoare cât mai ridicată.

4. Managementul calității

Calitatea poate fi definită ca fiind *expresia gradului de utilitate socială a unui produs sau serviciu, reflectând măsura în care, prin intermediul caracteristicilor sale, produsul satisface nevoia pentru care a fost creat și, totodată, respectă restricțiile impuse de societate în ceea ce privește eficiența economică și protecția mediului ambiant* (Miclaus, 2006).

Activitatea de management a unei organizații include, printre alte tipuri de management, și managementul calității, acesta fiind fundamentat pe opt principii (ASRO, 2001):

- ❖ **orientarea către client** – organizațiile trebuie să se preocupe de identificarea și înțelegerea nevoilor actuale și viitoare ale clienților, să satisfacă exigențele acestora și să le depășească așteptările;
- ❖ **leadership** – leaderii stabilesc unitatea dintre scopul organizației și orientarea acesteia, creând și menținând mediul intern în care personalul să fie implicat în implementarea obiectivelor organizației;
- ❖ **implicarea personalului** – implicarea personalului permite ca abilitățile sale să fie utilizate în beneficiul organizației;
- ❖ **abordarea bazată pe proces** – rezultatul este mai eficient dacă activitățile și resursele sunt abordate ca un proces;
- ❖ **abordarea managementului ca sistem** – procesele trebuie intercorelate, sporind eficiența și eficacitatea organizației;
- ❖ **îmbunătățirea continuă** – aceasta trebuie să reprezinte un deziderat asumat de toate organizațiile;
- ❖ **abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor** – analiza datelor și informațiilor fundamentează deciziile eficiente;
- ❖ **relații reciproc avantajoase cu furnizorii** – o relație reciproc avantajoasă cu clienții săi crește capacitatea ambelor părți de a crea valoare.

Componentele managementului calității sunt cuprinse în *Figura nr. 2* (Neșțian, 2017).

Planificarea calității	Controlul calității	Asigurarea calității	Îmbunătățirea calității
<ul style="list-style-type: none"> ❖ fixare obiective ❖ identificare clienți ❖ identificare nevoi ❖ specificarea caracteristicilor produsului 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ evaluarea calității reale ❖ compararea calității reale cu obiectivele și cerințele ❖ stabilirea măsurilor pentru înlăturarea diferențelor 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ furnizarea încrederii că cerințele privind calitatea vor fi îndeplinite 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ analiza situației existente ❖ stabilirea obiectivelor pentru îmbunătățire ❖ căutarea soluțiilor ❖ selectarea și implementarea soluțiilor

❖ specificarea proceselor ❖ determinarea resurselor necesare			❖ analiza și evaluarea rezultatelor
---	--	--	-------------------------------------

Figura nr. 2. Componentele managementului calității

Sursa: Adaptare după (Neșțian, 2017)

De asemenea, noua optică privind calitatea este redusă în Figura nr. 3.

Elemente de referință	Orientări anterioare	Orientări specifice
Produce	❖ produse fabricate	❖ toate produsele destinate sau nu vânzării
Procese	❖ cele legate direct de producție	❖ toate procesele: producție, vânzări, cercetare, proiectare, achiziții etc.
Clienți	❖ persoane sau organizații care cumpără produsele	❖ toți cei din interiorul sau din exteriorul organizației, afectați de producția, comercializarea, exploatarea, scoaterea din uz a produselor
Categorii de organizații	❖ firme producătoare	❖ toate tipurile de organizații
Obiectivele calității	❖ tactice, fixate la nivelul departamentelor medii și inferioare	❖ în primul rând strategice, fixate de managerii superiori
Controlul noncalității	❖ cheltuieli legate de produsele cu defecte	❖ toate costurile care ar dispărea dacă totul ar decurge perfect

Figura nr. 3. Noua optică privind calitatea

Sursa: Adaptare după (Neșțian, 2017)

Ce am învățat prin parcurgerea acestui curs?

- ❖ clientul trebuie să fie plasat în centrul preocupărilor oricărei organizații astfel încât aceasta să dezvolte o comunicare eficientă și eficace cu consumatorul și, totodată, să identifice acele mijloace prin care să fidelizeze clienții/oaspeții;
- ❖ în satisfacerea nevoilor clienților/oaspeților se pleacă de la cunoașterea tipologiei de clienți pentru a identifica exact modul de abordare a relației cu aceștia, având în vedere că fiecare client este unic, iar comunicarea trebuie să fie personalizată și adaptată acestuia;
- ❖ valoarea oferită clienților/oaspeților reprezintă elementul central al managementului relației cu clienții, aceștia optând pentru organizațiile care oferă o valoare cât mai ridicată;
- ❖ pentru o îmbunătățire continuă a performanțelor unei organizații, managementului calității trebuie să i se acorde o atenție deosebită.



Bibliografie

1. ASRO. (2001). *Sisteme de management al calității*. Preluat pe Noiembrie 25, 2018, de pe <http://www.elth.pub.ro/~mcleante/14%20SE/standarde/SR%20EN%20ISO%209000.pdf>
2. Kotler, P. (1997). *Managementul marketingului*. București: Editura Teora.
3. Miclaus, I. M. (2006). *Managementul calității*. Preluat pe Noiembrie 25, 2018, de pe <http://academiacomerciala.ro/cursuri/Management/An%20II/Managementul%20calitatii/MANAGEMENTUL%20CALITATII.pdf>
4. Neșțian, A. (2017). *Managementul calității*. Preluat pe Noiembrie 25, 2018, de pe <http://www.fea.uaic.ro/doc/l2/mn/Managementul%20calitatii.pdf>
5. Păunescu, C. (2006, Iunie). Model de evaluare a satisfacției clienților pentru întreprinderile mici și mijlocii. *Amfiteatru Economic*, pg. 112-117. Preluat pe Noiembrie 25, 2018, de pe http://www.amfiteatruconomic.ase.ro/arhiva/pdf/no20/articol_fulltext_pag112.pdf
6. Prună, T. (1976). *Psihologie economică*. București: Editura Didactică și Pedagogică.