

# CUPRINS

MULȚUMIRI ix

DESPRE AUTOR xiii

**CAPITOLUL 1 ACUM ESTE MOMENTUL SĂ-ȚI CONSILIEZI CLIENȚII 1**

ATENȚIE LA CREȘTEREA PUTERII CLIENTULUI 2

CUM AR TREBUI SĂ RĂSPUNDĂ COMPANIA? 7

REALIZAREA STRATEGIEI CONSILIERII CLIENȚILOR 11

CE ESTE NOU ÎN ACEASTĂ STRATEGIE? 17

NOILE INSTRUMENTE FUNCȚIONEAZĂ BINE 20

MODELUL ESTE SCHIMBAREA – FIRMELE INOVATOARE VOR  
DOBÂNDI AVANTAJE 22

CE VEI ÎNVĂȚA DIN ACEASTĂ CARTE 23

**CAPITOLUL 2 INTERNETUL CREEAZĂ PUTEREA CLIENTULUI 25**

INTERNETUL ESTE UNIVERSAL 26

REVOLUȚIA TRANSPORTULUI AERIAN 28

SURSE ALE PUTERII CLIENTULUI 31

ACHIZIȚIONAREA UNUI AUTOTURISM – NU MAI ESTE CA PE VREMEA  
TATĂLUI TĂU 32

PUTEREA CLIENTULUI ESTE BENEFICĂ 36

PUTEREA CLIENTULUI A FOST RECUNOSCUTĂ 39

<b>CAPITOLUL 3</b>	<b>BALANȚA SE ÎNCLINĂ DE LA STRATEGIA DE TIP PUSH/PULL LA CEA FUNDAMENTATĂ PE ÎNCREDERE</b>	<b>41</b>
	BALANȚA DINTRE STRATEGIA DE TIP PUSH/PULL ȘI CEA FUNDAMENTATĂ PE ÎNCREDEREA/CONSILIEREA CLIENTULUI	42
	BALANȚA SE ÎNCLINĂ ÎN DOMENIUL CĂLĂTORIILOR AERIENE	44
	ÎN DOMENIUL AUTO BALANȚA SE ÎNCLINĂ ÎN DIRECȚIA ÎNCREDERII	49
	DOMENIUL SĂNĂTĂȚII – NEVOIA DE ÎNCREDERE ESTE ÎN CREȘTERE	56
	PUTERE, BALANȚĂ ȘI IMPACT	58
<b>CAPITOLUL 4</b>	<b>PUTEREA CLIENTULUI ESTE PRETUTINDENI</b>	<b>59</b>
	DOMENIILE DE ACTIVITATE TREC PRINTR-O SCHIMBARE IMPORTANTĂ	60
	FORȚELE CONVERGENTE AMPLIFICĂ IMPACTUL SCHIMBĂRII GENERATE DE PUTEREA CLIENTULUI	72
	SOLUȚIA ESTE SCHIMBAREA	76
<b>CAPITOLUL 5</b>	<b>NOUA STRATEGIE – TEORIA C</b>	<b>79</b>
	REGULILE MARKETINGULUI TRADIȚIONAL DE TIP PUSH/PULL	80
	REVOLUȚIA MCGREGOR ÎN TEORIA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI ANALOGIA ACESTEIA ÎN MARKETING	85
	ANTECEDENTE ALE TEORIEI C	91
	ÎN MARKETING CONSILIEREA CLIENȚILOR GENEREAZĂ MANAGEMENTUL FUNDAMENTAT PE CONSILIERE	92
<b>CAPITOLUL 6</b>	<b>UNDE TE POZIȚIONEZI ÎN TABELUL ELEMENTELOR COMPONENTE ALE ÎNCREDERII?</b>	<b>95</b>
	UNDE TE POZIȚIONEZI ÎN TABELUL DIMENSIUNILOR GENERALE ALE ÎNCREDERII?	96
	UNDE TE POZIȚIONEZI ÎN TABELUL ELEMENTELEOR COMPONENTE ALE ÎNCREDERII?	98

<b>CAPITOLUL 7</b>	<b>STRATEGIA CONSILIERII ESTE ADECVATĂ FIRMEI TALE?</b>	<b>121</b>
	STRATEGIA CONSILIERII ESTE ADECVATĂ FIRMEI TALE?	122
	REALIZAREA UNEI STRATEGII FUNDAMENTATE PE CONSILIERE	128
	STRATEGII GRADUALE	136
<b>CAPITOLUL 8</b>	<b>INSTRUMENTE PENTRU STRATEGIA CONSILIERII</b>	<b>139</b>
	CREAREA FUNDAȚIEI PIRAMIDEI CONSILIERII	140
	MANAGEMENTUL RELAȚIEI CU CLIENȚII-IDEALI VERSUS REALITATE	141
	STUDIUL PERMANENT PENTRU A REALIZA ÎNCREDEREA ȘI LEGĂTURA DINTRE REȚELELE DE DISTRIBUȚIE	146
	REALIZAREA ÎNCREDERII CU AJUTORUL UNUI SISTEM DE CONSILIERE VIRTUAL	148
	„ASCULTĂ” PENTRU A STUDIA NEVOILE CLIENTULUI	154
	CREAREA UNUI SISTEM DE CONSILIERE VIRTUAL	158
	PE PIAȚĂ APAR INSTRUMENTE NOI	160
<b>CAPITOLUL 9</b>	<b>ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI DESPRE STRATEGIA CONSILIERII CLIENȚILOR</b>	<b>161</b>
	VA FUNCȚIONA ÎNTR-ADEVĂR STRATEGIA CONSILIERII CLIENȚILOR?	162
	AI ÎNCREDERE ÎN CLIENȚII TĂI?	164
	CARE ESTE ROLUL PUBLICITĂȚII ÎNTR-O LUME A PUTERII CLIENTULUI?	167
	ÎN CE MĂSURĂ POȚI APLICA STRATEGIA CONSILIERII CLIENȚILOR?	169
	STRATEGIA CONSILIERII ESTE ÎNTR-ADEVĂR O SCHIMBARE?	174
<b>CAPITOLUL 10</b>	<b>ADOPTAREA STRATEGIEI CONSILIERII CLIENȚILOR</b>	<b>179</b>
	CUNOAȘTE-ȚI CLIENȚII	180
	SCHIMBĂ CULTURA COMPANIEI	182

OAMENII, INSTRUMENTELE, STIMULENTELE ȘI ORGANIZAȚIA	188
CONSECVENȚĂ ȘI COORDONARE	192
ÎNCREDEREA TUTUROR ACȚIONARILOR	196
VIZIUNE, CURAJ ȘI PASIUNE	197
CONSTRUIREA PIRAMIDEI COMPLETE	198
<b>CAPITOLUL 11 NECESITATEA STRATEGIEI CONSILIERII</b>	<b>199</b>
CE TREBUIE SĂ ȚII MINTE?	200
VIITORUL APARTINE ÎNCREDERII ȘI CONSILIERII	203
NECESITATEA CONSILIERII – DACĂ NU O ADOPTI TU, FIRMELE CONCURENTE O VOR FACE!	207
LISTA ELEMENTELOR CONSILIERII	211
PROVOCAREA GENERATĂ DE STRATEGIA CONSILIERII CLIEȚILOR	216
<b>NOTA AUTORULUI</b>	<b>219</b>
<b>INDEX</b>	<b>223</b>

## Acum este momentul să-ți consiliezi clientii

*Ce ai face în cazul în care clienții ar deține absolut toate informațiile despre firma ta și despre serviciile și produsele companiilor concurente – chiar și despre punctele slabe ale firmei tale? Dezvoltarea Internetului permite clienților să afle informații de la terți despre produsele tale și evaluări ale lor de la persoane nemulțumite de produsele și serviciile firmei tale, dar și informații complete despre ofertele firmelor concurente. Pe Internet, firma ta, cel mai mare, dar și cel mai mic concurent potențial se situează la aceeași distanță față de client. Fiecare dintre ele se află la o distanță de o căutare online. Internetul a permis o creștere fără precedent a puterii clientului!*

*Puterea clientului este în continuă creștere și trebuie să decizi ce să faci în legătură cu ea! Îți propun să-ți consiliezi clienții și să le câștigi încrederea. În această carte îți voi arăta de ce ar trebui să acționezi astfel, cum poți să faci și cum procedează în această zonă alte companii de top. De asemenea, pentru a-mi urma sfatul și pentru a-mi consilia cititorii, voi explica cum poți să-ți dai seama dacă încrederea și consilierea clienților nu sunt strategii potrivite pentru compania ta.*

*Câteva companii dezvoltate aplică deja consilierea clientului. Acestea furnizează clienților informații reale, corecte și complete – și apoi le găsesc cele mai bune produse, chiar dacă provin de la firmele concurente. Pe scurt, aceste companii reprezintă într-adevăr interesele clienților, devenind esențialmente consilieri ai acestora. Strategia este următoarea: dacă o companie își consiliază clienții, aceștia îi vor răspunde cu încredere, loialitate și cumpărături – te vor susține prin recomandările lor în prezent și în viitor. Ulterior, firma poate impune prețuri mai mari pentru produsele și serviciile sale, deoarece mulți dintre clienți vor dori să plătească pentru valoarea încrederii suplimentare și pentru produsele de calitate superioară pe care le oferă. Cu încrederea acordată, clienții vor crește numărul și categoriile de produse pe care le achiziționează de la firma ta. În final, atunci când oamenii au încredere în compania ta, adesea le vor spune și altora despre ea, ceea ce te va ajuta să-ți diminuezi costurile pentru dobândirea noilor clienți. Paradigma marketingului este schimbarea, iar tu, de asemenea, ar trebui să procedezi astfel. Consiliază-ți clienții pentru a descoperi succesul afacerii tale într-o eră a puterii clientului!*

---

## ATENȚIE LA CREȘTEREA PUTERII CLIENTULUI!

Noile tehnologii, de exemplu, Internetul oferă un acces facil la o cantitate impresionantă de informații, iar oamenii au profitat de acest lucru pentru a deveni cumpărători mai inteligenți. Aceștia utilizează tehnologia digitală pentru a colecta informații, a găsi produse competitive și a discuta cu alți cumpărători. Din ce în ce mai mult, aceștia utilizează Internetul pentru a evita comercianții agresivi și pentru a-i ajuta să ia singuri deciziile de achiziționare a produselor. Internetul este un mare susținător al puterii clientului. De fapt, în prezent, a intervenit ceea ce mulți au sperat să se întâmple cu Internetul, iar acesta va schimba modul în care se fac afacerile.

Cele cinci surse demonstrate referitoare la puterea sporită a clientului sunt:

1. **Creșterea accesului la informații.** În prezent, clienții au acces la informațiile despre o companie și produsele sale dintr-o multitudine de surse. De pe website-uri, precum Consumer Reports. Org, de la terțe persoane de pe Amazon.com, din comentariile clienților și de pe eBay din evaluările vânzătorilor, consumatorii beneficiază în prezent de un acces mult mai mare la o informație independentă despre serviciile și produsele unei companii. De exemplu, în prezent, mai mult de 64% dintre cumpărătorii de mașini utilizează Internetul pentru a căuta

modele de mașini, specificații tehnice și prețuri.<sup>1</sup> Dintre cumpărătorii de mașini noi 68% consideră website-urile terților surse de informare foarte sau extrem de importante, accesând în medie șapte website-uri diferite, de exemplu Kelly Blue Book, Autobytel și Edmund.<sup>2</sup> Mulți dintre cumpărătorii potențiali își încep căutarea online cu multe luni înainte de a se duce la un dealer. Dintre ei, 6% reușesc să economisească în medie circa 450 de dolari pe vehicul cumpărând de pe Internet.<sup>3</sup> Consecința: marketingul de modă veche este mai puțin eficient atunci când clienții dispun de mijloace independente pentru a verifica trecutul companiei și pentru a obține informațiile legate de preț.

2. **Accesul la mai multe alternative.** Clienții pot găsi mult mai ușor produsele firmelor concurente. Motoarele de căutare, website-urile în care se fac comparații ale produselor și discuțiile online, toate le permit clienților să-și găsească cele mai bune produse la cele mai mici prețuri. De exemplu, în prezent, călătorii beneficiază de un număr de website-uri (de exemplu, Expedia, Orbitz și Travelocity) care îi ajută să găsească bilete de avion la cele mai mici prețuri. Peste 63% dintre călătorii în scop turistic și 69% dintre călătorii în scop de afaceri utilizează Internetul pentru a căuta bilete.<sup>4</sup> Vânzările prin intermediul Internetului au crescut cu 37% în anul 2002, la 28 de miliarde de dolari, chiar dacă, într-adevăr, totalul serviciilor de călătorie a scăzut cu 5%, 35 de milioane de persoane au cumpărat bilete de pe Internet în anul 2003.<sup>5</sup> Călătorii în scop turistic sau de afaceri refuză tot mai mult să plătească prețuri mai mari pentru biletele de transport, cauzând companiilor aeriene pierderi financiare mari.

De asemenea, Internetul a avut un impact asupra pieței imobiliare prin punerea la dispoziția cumpărătorilor de case a unor informații complete și valoroase. Serviciile online de achiziționare a imobilelor

---

<sup>1</sup> J.D. Power, „2002 New Autosshopper.Com Study” (J.D. Power, West Lake Village, CA), octombrie 2002, menționează 64% și Jupiter Research, 2003 menționează 77%. Cospirit Research relevă faptul că 83% dintre cumpărătorii de mașini din Marea Britanie consideră că Internetul reprezintă un ajutor pentru ei.

<sup>2</sup> J.D. Power, „2002 New Autosshopper.Com Study” (J.D. Power, West Lake Village CA), octombrie 2002.

<sup>3</sup> Morton, Fiona S., Florian Zettelmeyer și Jorge Silva Risso, „Internet Car Retailing”. *The Journal of Industrial Economics*, decembrie 2001:501-19.

<sup>4</sup> Yesawich Partners, „Consumer Travel Plans Include Visit to Net”, 6 mai 2004.

<sup>5</sup> Sileo, Lorraine și Joshua Friedman. „PhoCus Wright’s Online Travel Overview: Market Size and Forecasts 2002-2005”, februarie 2003.

(de exemplu, eReality și ZipReality ) au diminuat cu până la 1% din prețul de cumpărare, prin urmare au generat comisioane mai mici și au economisit clienților mii de dolari la achiziționarea unei case.

3. **Tranzacții directe mult simplificată.** Clienții pot cumpăra din orice loc, indiferent de amplasarea fizică a acestora. Internetul simplifică tranzacțiile atât pentru consumatorii individuali, cât și pentru cei industriali. Consumatorii pot contacta direct furnizorii pentru a achiziționa bunuri și servicii. De exemplu, comanda online a produsului și livrarea directă a acestuia fac oricând posibilă achiziționarea cărților și a produselor electronice fără a pleca de acasă. Biletele de avion electronice elimină necesitatea de a achiziționa bilete standard, prin urmare reduc dependența oamenilor de agenții de turism locali. De asemenea, tranzacțiile simplificate permit schimbarea deciziei clientului – Internetul oferă clienților puterea de a găsi și de a cumpăra de la o gamă variată de furnizori potențiali.
4. **Creșterea comunicării dintre clienți.** Clienții potențiali pot afla dacă o companie a tratat necorespunzător alți clienți prin consultarea și colaborarea cu aceștia prin intermediul Internetului. În anul 2002, 110 milioane de americani au căutat pe Internet informații despre serviciile medicale. Alți 48 de milioane de consumatori au căutat online informații despre servicii medicale în Japonia, 31 de milioane în Germania și 14 milioane în Franța.<sup>6</sup> Există comunități active online pentru fiecare tip de boală. Pacienții schimbă informații despre eficiența produselor și se sfătuiesc reciproc despre modul în care să preia controlul asupra tratamentelor medicale. Atunci când un client cere să-i fie prescrisă o anumită rețetă, 84% din acel timp este urmărit de către doctor.<sup>7</sup> Website-uri precum epinions.com sau planetfeedback.com dau posibilitatea clienților să-și posteze opiniile despre o companie sau despre un produs pentru ca alți clienți potențiali să găsească aceste evaluări. Creșterea comunicării dintre clienți amplifică și accelerează marketingul oral (din gură în gură). În trecut, companiile incorecte și-au pierdut treptat clienții. În cel mai rău caz, foștii clienți furioși care au cumpărat ocazional ar putea convinge câțiva prieteni să nu mai cumpere de la compania respectivă. Dar, în prezent, Internetul oferă posibilitatea unei cercetări globale pentru persoanele nemulțumite. Website-uri precum

<sup>6</sup> „Four Nation Survey Shows Widespread but Different Levels of Internet Use for Health Purposes”. *Health Care News*, v.2, nr. 11 (mai, 2002) Harris Interactive, 2002.

<sup>7</sup> „Cybercizen Health–The Integration Technology and Consumer Healthcare.” Manhattan Research, 2002.



thecomplaintstation.com, cele care evaluează serviciile și discuțiile de pe forumuri accelerează procesul eliminării produselor, serviciilor și companiilor incorecte. Pe website-ul eBay, clienții postează comentarii pozitive și negative despre vânzători și doar câteva comentarii negative pot bloca licitațiile vânzătorilor prin reducerea numărului de licitatori. Evaluările prin intermediul steluțelor foarte vizibile prezintă reputația vânzătorilor în funcție de calitatea și cantitatea comentariilor.

5. **Creșterea controlului asupra contactelor.** Clienții pot evita activitățile de marketing ale companiilor. Consumatorii dețin un control mai mare asupra circulației mesajelor de marketing în casele și viețile lor. Antipatia consumatorilor față de mesajele nesolicitate despre un produs sau serviciu (junk mail), față de apelurile telefonice efectuate în scop de telemarketing, față de spam-uri și de reclamele online de tip pop-up, înseamnă că, probabil, mesajele insistente generează nemulțumire și nu venituri. Tehnologia împuternicește consumatorii, lăsându-le posibilitatea să închidă sonorul sau să schimbe canalele de televiziune atunci când sunt reclame, să trieze convorbirile telefonice, să blocheze reclamele online de tip pop-up, să nu accepte telemarketingul sau să ștergă direct e-mailurile de tip spam. De exemplu, 94% dintre persoane sunt „neîncredătoare” față de reclamele de tip pop-up,<sup>8</sup> peste 20 de milioane de persoane au instalat sisteme de blocare a reclamelor de tip pop-up<sup>9</sup> și peste 50 de milioane s-au înscris în programele pentru protejarea împotriva apelurilor telefonice nesolicitate.

Clienții beneficiază de aceste cinci tendințe pentru a deveni consumatori mai puternici. Aceștia sunt deranjați de publicitatea exagerată și de scandalurile financiare ale corporațiilor. Mai mult de 2/3 dintre americani ( 69% ) sunt de acord cu afirmația „Nu mai știu în cine să am încredere” conform unui sondaj Golin/Harris<sup>10</sup> efectuat în februarie 2002. Companiile își compromit imaginea prin scandaluri financiare și prin returnările produselor de către clienți. Președinții companiilor și-au pierdut credibilitatea având salariile foarte mari, în timp ce, într-o perioadă de criză a pieței, salariații au pierdut economiile depuse în planul de pensii 401k.

În conformitate cu studiul realizat în anul 2004 de Galup Internațional și de Forumul Economic Mondial, există o lipsă considerabilă a încrederii în

<sup>8</sup> Intelliseek, decembrie 2003, „neîncredere” înseamnă „lipsa totală a încrederii” și „o lipsă parțială.”.

<sup>9</sup> Neff, Jack. „Spam Research Reveals Disgust with Pop-up Ads”. *Advertising Age*, vol. 74, punctul 44, august 2003.

<sup>10</sup> „American Business Faces a Crisis of Trust.” Trust, februarie 2002.

marile companii naționale și în cele globale, iar lipsa încrederii devine și mai mare atunci când vorbim de ONG-uri, sindicate și organizațiile media din întreaga lume. Se consideră că atât marile companii naționale, cât și cele globale își desfășoară activitatea în interesul societății – 48% dintre cele 36 000 de persoane alese din 47 de națiuni au o încredere foarte mică sau nu au deloc încredere în companiile globale, iar 52% dintre aceste persoane au o încredere foarte mică sau deloc în marile companii naționale.<sup>11</sup> Cel mai mare nivel al neîncrederii în orice instituție a fost de 52%. În anul 2003, 2/3 dintre americani credeau că „în cazul în care se ivește ocazia, majoritatea firmelor vor profita de public dacă simt că nu există probabilitatea ca el să afle”.<sup>12</sup> În plus, clienții sunt nemulțumiți de tacticile de marketing curente. Un procent de 64% dintre consumatori sunt „furioși” față de reclamele de tip pop-up care apar pe ecranele computerelor lor (96% au fost „enervați” sau „furioși”) – același procent ca în cazul persoanelor furioase pe spam.<sup>13</sup> 90% dintre clienți afirmă „acestea se gândesc mai puțin la caracteristicile brandurilor prin reclame de tip pop-up”.<sup>14</sup> Aceste resentimente determină clienții să se apere și să-și exercite autoritatea în creștere recunoscută prin intermediul acestor cinci dimensiuni ale puterii clientului.

Într-o eră a puterii clientului, companiile care nu se dovedesc a fi de încredere pot fi eliminate din afaceri. În câteva luni, venerabilul Arthur Andersen a ieșit din afaceri deoarece câțiva angajați au distrus încrederea în companie (au desființat proba Enron); peste 100 de ani de tradiție au dispărut și 20 000 de angajați și-au pierdut locurile de muncă. În anul 2005, compania Merck s-a confruntat cu o criză majoră întrucât devenise evident că medicamentul Vioxx crește riscul atacurilor de cord și cerebrale. Deși procesele civile pentru despăgubire vor continua mulți ani, instanța opiniei publice a aplicat deja o pedeapsă severă valorii acțiunilor Merck. Însăși activitatea firmei este pusă sub semnul întrebării din cauza eșecului de a avea o relație sinceră cu clienții.

---

<sup>11</sup> Voice of People Survey, „Trust in Global Companies”, World Economic Forum, 31 martie 2004.

<sup>12</sup> Craig Wood, „Crisis of Confidence: Rebuilding the Bonds of Trust” (Chicago, IL, Yankelovich, 2003), pag. 8.

<sup>13</sup> Neff Jack. „Spam Research Reveals Disgust with Pop-up Ads”. *Advertising Age*, vol. 74, articolul 44, august 2003.

<sup>14</sup> Blackshaw, Petel. „Pull the Plug on Pop-up?” *Advertising Age*, vol.74, articolul 44, noiembrie 2003.

Poate că nu sunt eliminate de pe piață toate companiile considerate a nu fi de încredere, dar, cel puțin acestea se vor confrunta cu un dezavantaj competitiv. Abilitățile clienților de a verifica mesajele comercianților transformă reclama tradițională exagerată într-o strategie foarte riscantă. Noua realitate transparentă va elimina companiile care nu vor furniza clienților informații corecte și valori reale. În fața acestei tendințe darwiniene, companiile nu au altă soluție decât să schimbe relațiile cu clienții și să construiască încrederea.

Realitatea este că Internetul și alte tehnologii computerizate avansate permit puterea clientului, iar tacticile agresive ale companiilor și lipsa încrederii încurajează clienții să utilizeze această putere. În prezent, consumatorii sunt mult mai educați și mult mai informați în comparație cu trecutul. Cu mai multe mijloace de a verifica reclamațiile la adresa companiei, clienții pot căuta alternative, constând în produse și servicii de calitate superioară. Nu mai există secrete! Companiile trebuie să decidă ce să facă în fața acestei forțe aflată în creștere.

---

## CUM AR TREBUI SĂ RĂSPUNDĂ COMPANIA?

În fața creșterii puterii clientului, compania poate alege dintre cele trei strategii posibile. Aceste strategii pornesc de la amplificarea modelului tradițional de marketing de tip push/pull, la consolidarea relației cu clienții, până la adoptarea adecvată a consilierii clientului. Voi prezenta aceste strategii în această secțiune și ulterior voi discuta detaliat despre meritele corespunzătoare în cuprinsul Capitolului 6, „Unde te situezi pe scara încrederii”?

**Un marketing de tip push/pull mai agresiv.** Ai putea fi tentat să răspunzi la noua putere a clienților cu profitabilul și demodatul marketing de tip push/pull. O creștere a cererii produsului prin publicitatea media, o ofertă agresivă prin intermediul prețurilor promoționale (probabil cu prețuri inițiale mai mari sau cu costuri ascunse pentru a menține profitul) și o comunicare potențială unilaterală, care să inducă în eroare, ar putea face treaba. În definitiv, aceste tactici testate de timp au fost nucleul marketingului în ultimii cincizeci de ani. Dar, consumatorii moderni sunt mai înțelepți și mai subtili în comparație cu predecesorii lor mai naivi. Deoarece consumatorii au dobândit o cantitate mare de informații, canalele mijloacelor media prin intermediul cărora o companie ar putea trimite informații către clienți au devenit mai puțin eficiente. Fragmentarea mijloacelor media, scepticismul clienților și presiunea timpului datorată unui stil de viață

modern, înseamnă că prezentarea informațiilor și produselor către clienții care au încredere reprezintă o bătălie grea.

În vremurile fericite ale mass-mediei, fiecare dintre noi citea ziarele locale și se uita la unul dintre canalele celor trei posturi de televiziune naționale. În trecut, o companie putea ajunge la un număr mare de consumatori prin intermediul oricăruia dintre mijloacele mass-media. Dar, în prezent, cititorii curenți de ziare sunt în minoritate, televiziunile naționale au pierdut din cota de piață în favoarea companiilor de televiziune prin cablu, iar Internetul a distras atenția persoanelor către web-ul fragmentat în website-uri online. Rețelele naționale de televiziune au observat declinul cotei de piață a audiențelor prime-time încă din anul 1970. Dacă cifrele din prezent sunt comparate cu cele din anul 1960, declinul este mult mai mare. Sutele de canale tv disponibile prin cablu sau prin satelit fragmentează puterea tv-ului, îngreunând acțiunea comercianților de a promova mesajele lor către milioanele de telespectatori de care au nevoie. În mod surprinzător, costurile ce țin de publicitate nu au scăzut – de fapt, acestea sunt în creștere! Costurile de publicitate per mia de telespectatori au crescut cu 18% între anii 2000 – 2003.<sup>15</sup>

Chiar dacă clienților potențiali li se va prezenta la tv reclama ta, de fapt, doar 1/3 dintre aceștia o vor urmări – marea parte va închide sonorul, va schimba canalele sau va ieși din cameră.<sup>16</sup> Într-un studiu din anul 2004, Yankelovich a descoperit că 79% dintre telespectatori schimbă canalele în timpul reclamelor în comparație cu 51% în anul 1986 și 53% reduc volumul în comparație cu 25% în anul 1986.<sup>17</sup> Reclamele publicitare au pierdut în competiția cu frigiderul, baia, membrii familiei, alte canale tv, jocurile electronice și Internetul. Utilizarea medie a Internetului este aproximativ aceeași cu timpul petrecut în fața televizorului, și anume 15 ore pe săptămână, iar 36% dintre persoane spun că se uită mai puțin timp la televizor.<sup>18</sup> Unele persoane cu vârsta mai mică de 21 de ani nu se uită deloc la tv, dar preferă să utilizeze Internetul și telefoanele mobile. Chiar și pe

<sup>15</sup> Media Dynamics, Inc. *TV Dimensions 2003*, pag. 74.

<sup>16</sup> Tandemar Corporation, „Quality of TV Viewing Experience”. (Tandemar Corporation, Canada ) 2000.

<sup>17</sup> Smith, J. Walker, Ann Clurman și Craig Wood, *Coming to Concurrence* ( Racom Communication, Evanston, IL, 2005 ) pag. 125.

<sup>18</sup> Jupiter Research, „Marketing and Branding Forecast: Online Advertising and E-mail Marketing Through 2007” , „Marketing and Branding”, v.2 ( Jupiter Research, New York, NY) 2002.

Internet, cu toate reclamele de tip pop-up și a bannerelor publicitare bine direcționate, numărul de accesări ale paginilor web a scăzut dramatic de la apariția Internetului între anii 1998 până în 2005. În prezent, furnizorii de servicii Internet și vânzătorii de produse software își folosesc capacitatea pentru a bloca reclamele de tip pop-up și spam-urile. Corespondența nesolicitată prin care se face reclamă la produse și servicii este aruncată, apelurile telefonice sunt triate prin intermediul ID-ul apelantului, prin robotul telefonic și prin registrele prin care se restricționează apelurile nesolicitate de tip Do Not Call. Eficiența per dolar a marketingului de tip push/pull a scăzut foarte mult!

Evident, o companie poate continua să se dezvolte utilizând strategia de promovare agresivă a produsului către client (push) în această nouă lume curajoasă a mijloacelor media fragmentate și a clienților confuzi. Inteligente, amuzante sau atrăgătoare, reclamele pot atrage clienții. O selecție iscusită a mijloacelor media proprii împreună cu o direcționare distinctă a acestora poate ajuta o companie să atingă nișa de audiență urmărită. Dar, o promovare agresivă a produsului către client poate reprezenta o victorie falsă – poate însemna o câștigare a vânzării, dar și o pierdere a clientului, dacă reclama este exagerată sau îndoielnică (dar nu ilegală), tacticile de preț indispon și nemulțumesc clienții, dacă aceștia află realitatea. Iar în prezent, aceștia *vor* afla realitatea!

**Relații consolidate.** În încercarea de a apela la o bază de clienți mult mai puternică, compania ar putea urma strategia marketingului relației cu clienții. În ultimii ani, multe companii de top s-au refocalizat pe clienți prin accentul pus asupra instrumentelor de măsură a satisfacției clientului, prin realizarea consecvenței în interfața cu clienții, prin producerea unor produse de o calitate superioară utilizând managementul calității totale și punând mai mult accentul pe serviciile personalizate. Adesea software-ul *Managementului Relației cu Clientul (MRC)* susține aceste acțiuni prin furnizarea către companie a datelor și a funcționalității de care are nevoie pentru marketingul prin care se subliniază interacțiunile personalizate cu clientul (marketingul de tip one-to-one) și realizează o interfață adecvată față de client. MRC-ul ajută o companie să cunoască fiecare client și apoi să-i ofere un mesaj sau un serviciu consistent. Restituind „consumul” consumatorului, companiile își pot selecta mai bine clienții și pot oferi informații solide și promoții mult mai eficiente.

Clienții pot agreea această nouă accentuare a relațiilor prin care se subliniază interacțiunile personalizate cu clientul (one-to-one), dar numai dacă compania este foarte atentă la modul în care își utilizează informațiile.

Experiența MRC se adresează unei relații pozitive și apropiate cu clienții, dar, adesea, realitatea constă într-un marketing mult mai agresiv. Prea multe programe MRC sunt fundamentate pe construirea unei baze de date foarte mari, pe analiza datelor și apoi pe atacarea segmentelor identificate cu e-mailuri agresive, apeluri telefonice sau promoții pe Internet, cu sau fără permisiunea clientului. Pentru unele companii, MRC-ul este doar un mijloc mai eficient pentru marketingul de tip push/pull, de selectare a clienților în sensul desenării exacte a unei cruci pe piepturile lor. Imperținenta și agresivitatea vânzării încrucișate îi pot determina pe clienți să-ți trateze compania ca și cum aceasta ar fi o cunoștință obraznică— ceea ce îl determină să traverseze strada pentru a evita contactul cu tine. Nu este de mirare că 55% dintre sistemele MRC nu au avut succes.<sup>19</sup> Dacă MRC-ul tău este un sistem de tip push (care utilizează strategia de promovare agresivă a produsului către client) nu va funcționa bine în această lume a puterii consumatorului. Trebuie să-ți realizezi visul legat de MRC prin construirea unei încrederi pe termen lung, dar, chiar și aceasta s-ar putea să nu fie suficientă. Consilierea este o strategie nouă eficientă și ar trebui să o iei în considerație.

**Consilierea clientului.** Compania ar putea alege să promoveze strategia consilierii, devenind un reprezentant de încredere al intereselor clienților. Prin această strategie le furnizezi clienților actuali și celor potențiali informații sincere, reale și complete. Le oferi consiliere astfel încât aceștia să găsească cele mai bune produse, chiar dacă nu sunt ale companiei tale. Departe de a reprezenta un gest prostesc, consilierea onestă acordată clienților reflectă realitatea, întrucât aceștia vor afla oricum adevărul. Dacă compania distorsionează adevărul, clienții vor detecta aceste falsuri și se vor comporta corespunzător.

Desigur, în cazul în care adopți sinceritatea va trebui să ai produse de o calitate foarte bună sau de cea mai bună calitate. Prin transparență, acesta este unicul mod prin care poți câștiga cumpărăturile clienților. Vei investi mai mult în design și în calitate și mai puțin în promoții și reclame agresive.

Consilierea nu este o modalitate a companiei de a le vorbi clienților. Mai degrabă este un dialog mutual care presupune faptul că, în cazul în care îți consiliezi clienții, aceștia îți vor răspunde prin încredere și printr-o loialitate de durată (fig. 1.1). Este un parteneriat între firmă și clienții săi pentru un beneficiu reciproc. Oferi consiliere în interesul lor, iar aceștia te consiliază prin achiziționarea produselor și prin ajutorul pe care ți-l oferă

---

<sup>19</sup> John Freeland, *The Ultimate CRM Handbook* (McGraw Hill, New York, 2003), pag. 3.

pentru a crea produse de o calitate mai bună. Cel mai important aspect, aceștia îți vor recomanda firma și produsele altor clienți. Consilierea are un caracter dual – parteneriatul creat de consiliere este mutual și reciproc. Dacă clienții spun altora despre parteneriatul pozitiv, atunci costul dobândirii unui client nou va scădea, și va crește preferința clientului pentru produsul firmei. Companiile care își consiliază clienții vor dobândi mai multe oportunități de a vinde o categorie mai mare de produse la un număr mai mare de consumatori. Acest lucru ar putea genera creșterea vânzărilor, în cazul în care clienții și prietenii acestora aleg produsele firmei tale. De asemenea, consilierea ar putea genera creșterea profitului, în cazul în care clienții realizează că oferi o valoare superioară ce este reflectată într-un preț sincer și rezonabil. General Motors, Intel, Leading Credit Unions și John Deere sunt doar câteva dintre companiile care testează și implementează programe de consiliere a clienților, iar în capitolele următoare vom discuta amănunțit aceste cazuri.

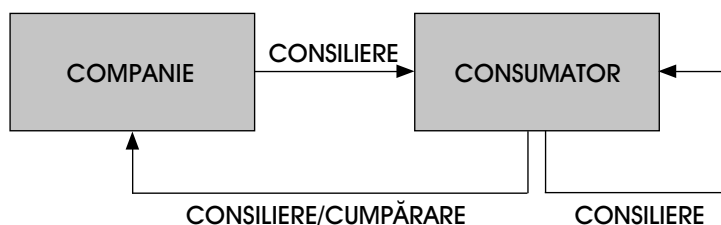


Figura 1.1. Compania își consiliază clienții, iar aceștia oferă consiliere pentru firmă.

## REALIZAREA STRATEGIEI CONSILIERII CLIENȚILOR

Consilierea este un pas înainte foarte important în evoluția interacțiunii dintre o firmă și clienții săi. Marketingul de tip push/pull este condus de economia producției de masă – procese eficiente care au creat cantități mari de bunuri la un preț mic. Marketingul relației cu clienții este determinat de saturația generată de marketingul de tip push și de intensele rivalități, în special cele legate de calitate și de preț. Datorită dezvoltării accelerate a puterii clientului, consilierea va fi următoarea strategie necesară.

**Piramida consilierii.** Figura 1.2 prezintă piramida consilierii ce definește elementele de bază ale acestei strategii. Managementul Calității Totale (MCT) și satisfacerea clientului sunt dispuse la baza piramidei. Acestea sunt condițiile necesare pentru dobândirea încrederii și pentru oferirea consilierii. În cazul în care compania dorește să-și recomande sincer produsele, atunci aceasta trebuie să aibă produse suficient de bune pentru

a putea fi recomandate. Consilierea este susținută la mijloc de marketingul relației cu clienții, deoarece MRC-ul furnizează mijloace necesare pentru a personaliza relația de consiliere activă furnizată de companie fiecărui client. Vârful piramidei este reprezentat de consiliere.



Figura 1.2. Piramida consilierii.

În momentul în care ajungi în vârful piramidei nu vei mai utiliza MRC-ul așa cum ai făcut în trecut. În locul promoțiilor direcționate și al comunicărilor companiei către clienți vei realiza un MRC prin care să construiești relații partenoriale, bazate pe încredere cu toți clienții. Vei folosi MRC-ul și sistemele asociate pentru a oferi informații relevante, echilibrate, transparente și în plus o consiliere imparțială despre modul în care să ia cea mai bună decizie. Văzut în această lumină, MRC-ul ar putea fi denumit o strategie a „visului MRC” din moment ce transformă visul MRC în realitate. De asemenea, marketingul de tip one-to-one și cel bazat pe acordul clientului schimbă intențiile companiei față de clienți. Dar, în loc să creeze mai multă microgranularitate prin prezentarea promoțiilor și prin informațiile relevante provenite din publicitatea tangențială exagerată a produselor firmei, aceste metode ar trebui să devină un dialog mutual între clienți și companie pentru a maximiza interesul clientului față de produsele disponibile prezente pe piață.