



**Volumul X, Numărul 18 / 2008**

**ISSN 1454-9980**

---

**Clientul – “activ pe termen lung” al afacerii**

**(pag. 3-8)**

**Elena GRIGORAȘ**

---

**Volume X, Issue 2 (18) / 2008**

Cross-cultural  
Management  
Journal

## CLIENTUL – "ACTIV PE TERMEN LUNG" AL AFACERII

---

Elena GRIGORAȘ

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" Iași

**Rezumat:** *Clientul* reprezintă elementul central al teoriei și practicii marketingului. Modul diferit de abordare a *relației cu clientul* de-a lungul timpului pune amprenta asupra diferitelor tendințe din marketing. Conștientizarea beneficiilor aduse de *relația pe termen lung* cu clientul a determinat trecerea de la marketingul tranzacțional la marketingul relațional. Clientul se transformă astfel dintr-un element constitutiv al unei simple tranzacții într-un "*activ pe termen lung*" al afacerii. În această ipostază, clientul, "activ" pe termen lung al afacerii, stă la baza îmbunătățirii și dezvoltării companiei. Valoarea creată în cadrul acesteia nu este realizată doar pentru client, ci împreună cu acesta.

**Cuvinte cheie:** client, marketing tranzacțional, marketing relațional, adaptare, relație pe termen lung.

### "Clientul nostru, stăpânul nostru"

O expresie pe care o auzim în mod frecvent în viața de zi cu zi. O expresie acceptată de unii, respinsă de alții. O expresie a cărei înțelesuri diferă în funcție de rolul pe care îl jucăm pe piața tranzacțiilor.

De cele mai multe ori, când ne aflăm *în pielea clientului*, folosim această expresie în semn de protest, exteriorizând nemulțumirea față de prestația furnizorului de bunuri / servicii, pentru a pune în evidență tocmai nerespectarea acesteia de către partenerul nostru. Rare sunt situațiile în care clientul folosește această expresie mulțumit fiind de faptul că a fost aplicată și respectată.

Aflați de partea opusă a baricadei, *în pielea furnizorului de bunuri/servicii*, clientul nostru contează cel mai mult. Depindem de el pentru ca noi să putem exista. Toată energia noastră este îndreptată spre client. Pentru că el este cel care pune condițiile. Pentru că el trebuie mulțumit și încântat. Pentru cei care conștientizează și respectă aceste lucruri, *clientul devine stăpânul*. Pentru cei care nu le

conștientizează, sau, mai rău, le conștientizează și le ignoră, "*clientul nostru, stăpânul nostru*" rămâne doar o expresie folosită de clienții lor nemulțumiți.

Preluată în sfera marketingului, această expresie a fost transformată într-un principiu fundamental. Viziunea de marketing este una orientată spre client. Pentru că oamenii sunt diferiți, marketingul personalizează relația cu clientul. Pentru că oamenii vor mereu mai mult și mai bine, marketingul valorizează clientul, îi cere părerea, îl face să se simtă important. Pentru că oamenii se adaptează schimbărilor din jur, marketingul suferă transformări care să îi permită să țină pasul cu ei.

### *Clientul – stăpân al Tranzacției vs. Clientul – stăpân al Relației*

Teoria și practica marketingului au suferit de-a lungul anilor o serie de modificări în ceea ce privește legăturile cu clientul, de la marketingul tranzacțional la marketingul relațional.

Spectrul relațiilor identificate între cum-părător și vânzător este foarte vast. Diferențele dintre aceste relații sunt determinate de perioada de timp pe care o presupune relația respectivă, de preocuparea pentru cealaltă parte implicată, de investițiilor celor două părți în relație. Astfel, polii majori ai acestui spectru al relațiilor sunt *tranzacția ocazională* și *parteneriatul strategic*.

Aflați *la polul tranzacției ocazionale*, furnizorul și clientul au o relație de tip conflict, orientată pe termen scurt, în care preocuparea pentru cealaltă parte și investițiile în relație sunt reduse. Scopul relației este doar tranzacția, neexistând preocupări pentru asigurarea repetitivității acesteia.

La polul opus, *în cadrul parteneriatului strategic*, furnizorul și clientul realizează investiții mari într-o relație de tip cooperare pe termen lung, în care preocuparea pentru partea cealaltă atinge cote ridicate. Scopul relației este de această dată relația în sine. Fiecare dintre cei doi jucători are un rol important în activitatea celuilalt. Relația dintre ei reprezintă o condiție pentru ca fiecare să-și îndeplinească obiectivele. Se completează unul pe altul. Tranzacția este parte componentă a acestui tip de relație, dar nu reprezintă un scop în sine. Se urmărește realizarea, păstrarea și îmbunătățirea condițiilor care să asigure tranzacții repetate și de bună calitate între cei doi jucători. Organizațiile iau în considerare avantajele specifice orientării spre dezvoltarea unor relații cu clienții pe termen lung, bazate pe încredere reciprocă, comunicare deschisă, obiective comune, angajament pentru obținerea de valoare de fiecare parte.

Plecând de la premisa că pe piață există numeroși potențiali clienți ce pot fi transformați în clienți efectivi, marketerii vedeau în client doar un stăpân al Tranzacției. Aplicarea expresiei "clientul nostru, stăpânul nostru" era fundamentată pe o singură tranzacție. Efortul depus avea în vedere atragerea și convingerea clientului, fără orientări către revenirea acestuia. Pierderea unui client nu era considerată un risc pentru organizație. În acest context a fost dezvoltat și aplicat *marketingul tranzacțional*.

Caracteristicile acestuia sunt:

- accent pus pe o singură tranzacție;
- tranzacția se face pe baza caracteristicilor produsului;

- orizontul este pe termen scurt;
- se pune accent redus pe serviciile pentru clienți;
- contactul cu clienții este moderat;
- calitatea reprezintă preocuparea de bază a producției.

Acționând meru sub semnul adaptării la schimbare, marketerii au conștientizat importanța intensificării efortului depus dincolo de o singură tranzacție. Se consideră că pierderea unui client valoros echivalează nu doar cu pierderea profitului care ar fi fost obținut dintr-o anumită tranzacție, ci înseamnă o pierdere pe termen lung, cu mult mai mare. În fapt, organizația pierde întregul flux de vânzări și profituri pe care l-ar fi generat o relație cu clientul pe termen mediu sau lung. În consecință, marketerii adoptă viziunea Clientul – stăpân al Relației, astfel:

- se pune accentul pe gradul de păstrare al clientului și pe beneficiile căutate de acesta;
- orizontul avut în vedere este pe termen lung;
- se acordă o mare importanță serviciilor oferite clientului.
- contactul cu clienții este ridicat
- calitatea produselor / serviciilor oferite reprezintă preocuparea întregului personal.

Toate acestea reprezintă coordonate ale *marketingului relațional*.

### *Clientul – singurul stăpân al Relației ?!*

Conceptul de *relație* stă la baza abordării performanței organizaționale propuse de Philip Kotler. Acesta susținea importanța dezvoltării unor relații mai strânse cu clienții, distribuitorii, furnizorii, angajații, sindicatele, organizațiile guvernamentale și alți jucători majori din mediul în care acționează organizația. Se sublinia astfel necesitatea de a trece de la viziunea pe termen scurt, orientată spre tranzacții, la viziunea pe termen lung, de creare și dezvoltare a relațiilor, cu scopul de a crește competitivitatea organizațiilor pe piețele locale și pe piața globală.

Trecerea de la marketingul tranzacțional la cel relațional s-a realizat pe fondul a două mutații majore. Pe de o parte, a devenit vizibilă necesitatea tranziției de la perspectiva limitată la o singură arie funcțională, la abordarea bazată pe corelarea diferitelor arii funcționale. Pe de altă parte, obiectivul de atragere a

clienților s-a dovedit insuficient pentru asigurarea unei dezvoltări durabile și a avut loc tranziția spre dublul obiectiv de considerare a tuturor categoriilor de „stakeholders” și de menținere a clienților.

David Packard, cofondator al Hewlett-Packard, a afirmat că marketingul este mult prea important pentru a constitui doar responsabilitatea departamentului de marketing. Filozofia de marketing trebuie să fie un numitor comun al tuturor departamentelor organizației. Toți membrii organizației contribuie, prin activitatea lor, la îndeplinirea obiectivelor de marketing. Ei au rolul de a îndeplini cerințele clienților interni și externi ai organizației. Conceptul de relație se răspândește astfel la nivelul întregii organizații, atât pe plan intern, cât și pe plan extern, atât cu clienții, cât și cu distribuitorii, furnizorii, angajații, sindicatele, organizațiile guvernamentale.

Cientul continuă să fie în centrul atenției, dar nu mai este singurul actor considerat de organizație. Clientul își păstrează statutul de stăpân, însă atenția organizației este divizată între persoanele fizice sau juridice care influențează în mod direct sau indirect activitatea și performanțele organizației. Obiectivele marketingului relațional vizează în aceste condiții atât fidelitatea clienților, cât și loialitatea partenerilor.

### *De la Clienți Noi la Clienți Fideli*

Gândirea și acțiunea pe termen lung specifice marketingului relațional presupun parcurgerea mai multor etape ale procesului de formare a atașamentului consumatorului. Eforturile organizației sunt îndreptate inițial spre atragerea clienților și determinarea primei cumpărături. Următorul pas este determinarea clientului să revină și să repete cumpărarea. Eforturile depuse în continuare vor viza transformarea clienților repetați, în clienți stabili sau loiali. Mecanismul procedurii și dezvoltării satisfacției clientului, permite ca acesta să ajungă la o stare de fidelitate față de organizație, produs, serviciu sau marcă. Nivelul maxim de atașament al unui client față de o companie, față de produsele și mărcile acesteia se reflectă în ipostaza de exclusivitate.

Fidelitatea clienților se câștigă cu efort, dar se poate pierde relativ ușor. Atributul cel

mai important în determinarea repetitivității cumpărăturii este încrederea. Clienții „cumpără” mai întâi promisiuni, ca potențiale soluții la problemele lor. Dacă aceste promisiuni corespund realității pe care și-o doresc, organizația devine credibilă. Aici intervine și rolul personalului. Este foarte important ca acesta să ofere siguranță, stabilitate și să fie capabil să dezvolte relații pe termen lung.

Una dintre întrebările ce stau în fața decidenților și specialiștilor în marketing se referă la importanța pe care trebuie să o acorde atragerii de noi clienți, respectiv menținerii clienților care există deja în portofoliul organizației. Care dintre cele două activități trebuie să fie cca prioritară, spre care să se îndrepte în mod special resursele organizației?

Nu există un răspuns unic la această întrebare, un răspuns valabil pentru toate situațiile de piață și pentru toate organizațiile. Răspunsul depinde de parcursul ciclului de viață al organizației și/sau al ciclului de viață al produsului/mărcii.

Retenția clienților în portofoliul organizației nu se rezumă la menținerea valorii lor la nivelul inițial. Orice profesionist în domeniul marketingului relațional și al managementului relațiilor cu clienții are ca obiectiv creșterea valorii clientului pentru organizație.

Ca instrumente de menținere a clienților, pot fi utilizate serviciile de valoare adăugată și programele de fidelizare a clienților. De asemenea, pentru protecția portofoliului de clienți, un rol semnificativ are crearea de bariere în calea reorientării clienților spre alți furnizori.

În spiritul marketingului relațional, managerii de marketing trebuie să elaboreze și să implementeze strategii și programe eficiente de atragere și menținere a clienților. În situația pierderii de clienți, explorarea cauzelor și încercarea de recâștigare emoțională sau rațională a clientului sunt absolut necesare, în mod deosebit în condițiile în care clienții au o valoare strategică mare pentru furnizor. Echilibrul între atragerea de noi clienți și menținerea celor existenți are un caracter dinamic, dovedit de schimbările în ordinea de prioritate a celor două arii de interes, pe parcursul evoluției organizației și a produsului pe piață.

### *Clientul – Valoarea Tranzacției vs. Clientul – Valoarea Relației*

Trecerea de la marketingul tradițional la cel relațional presupune focalizarea pe retenția celor mai profitabili clienți. În ultimii ani, clienții sunt priviți ca “active” pe termen lung ale afacerii și nu ca simpli cumpărători din afara organizației. Companiile realizează că este mult mai simplu și mai ieftin să ai clienți fideli, decât să atragi alții noi, astfel că ele se concentrează să stabilească relații pe termen lung și să descopere care clienți reprezintă valoare adăugată. Devine mai valoros un client care aduce venituri medii, dar constante, față de unul bogat care încheie o singură tranzacție importantă.

Specialiștii de marketing pun în balanță valoarea netă actualizată a fluxului de profit generat de un client pe parcursul relației sale cu furnizorul și simpla valoare a unei tranzacții. Balanța înclină semnificativ spre primul indicator, valoarea clientului pe parcursul “vieții” sale alături de organizația furnizoare devenind un indicator de referință pentru specialiștii de marketing, cu mult mai important decât simpla valoare a unei tranzacții.

Totodată, în afară de veniturile și profiturile generate prin cumpărările repetate, clienții loiali generează avantaje pentru furnizor ca urmare a referințelor oferite, a recomandării produselor și mărcilor sale către alți clienți potențiali. Din punctul de vedere al marketingului, aceste referințe și recomandări reprezintă un motiv în plus de a aplica sintagma “clientul nostru, stăpânul nostru”. De el depinde buna desfășurare a activității organizației, de el depinde și imaginea acesteia pe piața pe care activează.

Totuși, nici o organizație nu poate menține în portofoliul său absolut toți clienții. Unii dispar din portofoliu din motive cum ar fi mutarea în altă zonă teritorială sau decesul persoanelor fizice, falimentul organizațiilor

etc. Retenția totală a clienților nu este posibilă. De fapt, ca nu este nici profitabilă. Există situații în care organizația furnizoare constată că anumiți clienți generează pierderi, nu profit sau situații în care menținerea relației cu un client neprofitabil nu se justifică nici măcar prin îndeplinirea unor obiective strategice ale furnizorului.

Marketingul relațional nu are un caracter altruist, ci se bazează pe principii de profitabilitate. Se afirmă că atragerea unui nou client este de cinci până la zece ori mai costisitoare, comparativ cu menținerea gradului de satisfacție a clientului actual (Kotler, Armstrong, 2006).

### *Clientul – “activ” pe termen lung al afacerii*

“Clientul nostru, stăpânul nostru” capătă prin intermediul filozofiei marketingului relațional semnificația de “activ” pe termen lung al unei afaceri, asigurând obținerea de beneficii. Această ipostază a clientului este fundamentată pe noile dimensiuni pe care pune accent marketingul relațional (Gordon, 1998): scopul de a crea și oferi valoare pentru clienți; rolul cheie al clientului atât în calitate de cumpărător, cât și din perspectiva definirii valorii pe care dorește să o obțină; rolul organizațiilor de a proiecta și alinia procesele, comunicarea, tehnologia și resursele umane, pentru a susține valoarea pentru client; preocuparea continuă a cumpărătorilor și vânzătorilor de a coopera; recunoașterea valorii cumpărărilor realizate de un client pe parcursul unei relații de durată cu organizația; crearea unor legături atât în cadrul organizației, pentru a genera valoarea dorită de clienți, cât și în afara organizației, cu principalii „stakeholders”.

Clientul, “activ pe termen lung” al afacerii, stă la baza îmbunătățirii și dezvoltării companiei. Valoarea creată în cadrul acesteia nu este realizată doar pentru client, ci împreună cu acesta.

**Referințe bibliografice:**

1. **Bruhn, M.**: "Relationship Marketing. Management of Customer Relationships", Ed. Pearson Education Limited, 2003
2. **David Ballantyne, Martin Christopher, Adrian Payne**: "Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward", Marketing Theory, 2003
3. **Gila E. Fruchter, Simon P. Sigué**: "Transactions vs. Relationships: What Should the Company Emphasize", Journal of Service Research, 2005
4. **Gordon Fullerton**: "When Does Commitment Lead to Loyalty?", Journal of Service Research, 2003
5. **John Egan**: "Back to the Future: Divergence in Relationship Marketing Research", Marketing Theory, 2003
6. **Kotler, Ph., Armstrong, G.**: "Principles of Marketing", Ed. Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, 2006