



Volumul V, Numărul 8 / 2003

ISSN 1454-9980

Cultura și managementul compatibilității clienților în servicii

(pag. 18-20)

Adriana ZAIȚ

Volume V, Issue 1 (8) / 2003

**Cross-cultural
Management
Journal**

CULTURA ȘI MANAGEMENTUL COMPATIBILITĂȚII CLIENȚILOR ÎN SERVICII

Adriana ZAIȚ

1. Justificarea participării clienților

Natura serviciilor (dată de caracterul intangibil al serviciilor, de eterogenitatea, simultaneitatea producerii și consumului, dubla calitate a clienților – materie primă și produs finit, alături de multe alte caracteristici particulare) face necesară intervenția, participarea clienților la procesele de servire (fie prin simpla prezență fizică, fie chiar printr-o participare intelectuală sau afectivă; participarea poate avea loc în momentul conceperii, designului unui serviciu, în timpul servirii propriu-zise sau în etapa post-consum, de evaluare și de control). Dincolo de aceasta, există și alte rațiuni, ce determină o dublă justificare a participării clientului la procesul de servire: economică și de marketing.

Justificarea economică este dată de o înlănțuire de evenimente ce au loc în prezent: perioadele de criză economică, atât din țările aflate în tranziție, cât și din țările dezvoltate, care duc la o sensibilizare extremă a firmelor de servicii față de preț; creșterea cheltuielilor de personal ale firmelor de servicii, devenite o adevărată povară în echilibrarea balanței lor; tendința de modernizare a procesului de servire prin introducerea liberului serviciu.

Există opinii pro și contra unei astfel de implicări a clientului, justificate de reducerea unor cheltuieli de personal, respectiv de scăderea calității actului de servire. Oricum, avantajele implicării clientului în procesul de

servire nu sunt întotdeauna imediate, fiind nevoie de timp pentru ca eficiența gestionării serviciilor în varianta modernă (cu participarea clientului) să fie superioară celei obținute în cazul unei gestiuni tradiționale.

Justificarea de marketing se bazează pe faptul că participarea clientului la procesul de servire îi poate aduce acestuia o mai mare satisfacție, printr-o mai bună ambianță comercială, contribuind astfel la creșterea volumului vânzărilor. Dorința de participare a clientului poate proveni dintr-un anumit nivel de educație a acestuia (care îi dă convingerea că se poate descurca singur în anumite situații), dintr-o anumită experiență (el este mai motivat în rezolvarea unei probleme proprii decât personalul de servire) sau dintr-un stil de viață profesional (preferă acțiunea în locul așteptării, deoarece își reduce astfel o stare de incertitudine).

2. Mediul participării. Factori de influență

Participarea clientului la procesul de servire este afectată de o serie de factori: cultura, situația de serviciu în care este angajat consumatorul, caracteristicile de comportament ale consumatorului, raportul dominant/dominat și activ/pasiv în participarea clientului.

Cultura. Comportamentul tuturor persoanelor implicate în procesul de servire este semnificativ influențat de trăsăturile culturale. Însuși gradul de participare a clientului la procesul de servire, deși supus unor influențe

generale (tipul serviciului, natura umană), este afectat de cultura colectivității din care face parte individul respectiv. Unul din cazurile cel mai des studiate de psihologi privește comportamentul clientului în așa numitele "fire de așteptare" (cozi), în funcție de anumite trăsături culturale. Într-un astfel de fir de așteptare, clienții se organizează spontan într-un grup ale cărui reguli variază și pot genera adesea stări conflictuale (a se vedea, de exemplu, formarea și respectarea cozilor la urcarea într-un autobuz, la cumpărarea biletelor de transport, la intrarea într-o parcare sau într-o sală de spectacol ș.a., în cultura germană, americană, italiană ori română!).

Situația de servire. Dorința și gradul de participare a clientului la procesul de servire depind și de situația în care se află clientul respectiv în momentul în care apelează la un serviciu. Pentru unul și același serviciu vom dori trăsături diferite în vacanță sau în timpul serviciului, atunci când suntem în ținută sport sau de ocazie, când suntem grăbiți sau, dimpotrivă, avem "de consumat" o perioadă de timp etc.

Caracteristicile comportamentale ale clientului. Trei caracteristici comportamentale au un impact semnificativ asupra participării clientului la servicii: fidelitatea, rata de utilizare și atitudinea față de inovare în servicii. Din punct de vedere al fidelității față de un anumit serviciu (un anumit hotel sau lanț hotelier, un anume restaurant, o stație de benzină, o anumită bancă etc.), se disting clienți *mono-fideli* (o singură preferință), *multi-fideli* (trei-patru preferințe) și *indiferenți*. Un client fidel va accepta mult mai ușor schimbări în procesul de servire, implicând o participare mai activă. Cei multi-fideli vor face imediat comparații între preferințe, ceea ce poate fi riscant pentru firmă. Indiferenții vor primi cu resemnare sau cu agresivitate orice încercare de sporire a gradului lor de implicare. În mod asemănător, marii utilizatori (rată de utilizare ridicată a serviciului respectiv) acceptă mai ușor participarea, spre deosebire de utilizatorii mici, ocazionali, foarte puțin receptivi la cooperare. În fine, clienții cu profil de inovator vor avea un comportament mult mai cooperant în comparație cu cei conservatori, care opun rezistență la schimbare. Această caracteristică devine extrem de

importantă în momentul lansării unui nou serviciu.

Dominația. Pentru orice serviciu se ridică întrebarea "Cine domină pe cine în procesul de servire?" Activitățile de servicii pot fi poziționate tocmai în funcție de axele client dominant/client dominat și client activ/client pasiv. În cadranul client dominat-client activ există întotdeauna și o zonă conflictuală. Pentru cele mai multe din activitățile de servicii clientul este dominat, cauzele fiind multiple, atât obiective (lipsa unei alte alegeri, urgența, competența, eficiența, anumite reglementări legale etc.), cât și subiective (tradiții profesionale, reticență în a furniza o serie de informații ș.a.). Din punct de vedere al raportului client dominant/client dominat, optimul îl constituie un anumit echilibru între părți. În privința participării (raportul client activ/client pasiv), nu se caută un echilibru, ci se încearcă încurajarea participării clientului, din rațiunile economice și de marketing anterior prezentate. Prin creșterea gradului de implicare a clientului se poate realiza și o echilibrare a raportului client dominant/client dominat.

Creșterea gradului de participare a clienților la procesul de servire, justificată din punct de vedere economic sau din rațiuni de marketing, necesară prin însăși natura serviciilor, ridică probleme speciale de gestionare a întâlnirilor dintre clienții aflați în sistem.

3. Managementul compatibilității clienților

Întâlnirile între clienți, în procesul de servire/așteptare pentru servire pot afecta semnificativ percepțiile clienților privind calitatea serviciilor. Specialiștii occidentali (Martin, Pranter, Woodruff) vorbesc de un *management al compatibilității clienților*, identificând posibile roluri pentru furnizorul de servicii, după cum urmează:

a) «*Pușcașul*» (*rifleman*). Adoptarea unei astfel de strategii presupune descurajarea anumitor grupuri (segmente) de clienți, prin accentuarea avantajelor oferite în mod special altor grupuri (segmente) de clienți, pentru a evita întâlnirea dintre grupuri cu stiluri de viață și

nevoi extrem de diferite. De exemplu, în cazul unor servicii turistice, comunicarea cu clienții potențiali se poate desfășura astfel. Într-o broșură de prezentare a unei anumite stațiuni turistice se subliniază «locuri foarte liniștite, calme, special destinate recreerii cuplurilor cu copii», sugerând implicit că acea stațiune nu este potrivită pentru categoriile de clienți care doresc o viață de noapte agitată, gălăgioasă, cu grupuri de prieteni etc.

b) «*Inginerul de mediu*». Presupune conceperea, din start, a unui anumit serviciu astfel încât categoriile de clienți «incompatibile» să nu se întâlnească. De exemplu, săli sau porțiuni separate de sală, într-un restaurant, pentru fumători, respectiv nefumători, pentru persoanele cu copii mici sau cuplurile care doresc o atmosferă romantică etc.

c) «*Legislatorul*». În acest caz este necesară stabilirea unui set de reguli ("legi") pentru cei care doresc să beneficieze de un anumit serviciu. Serviciul poate fi obținut doar de către acei clienți care respectă «legea». De exemplu ținută de seară obligatorie pentru un restaurant sau un club, regulamente interne de club etc.

d) «*Cel care potrivește lucrurile*» (*matchmaker*). Serviciul este promovat către acele grupuri de clienți susceptibili a împărtăși experiențe comune, probleme comune, astfel încât atunci când sunt aduși împreună, fiecare client să învețe din experiența celorlalți. Exemplu: cluburi sau consultanță pentru femeile însărcinate, sau tinerele mămici, sau persoane în vârstă singure, săli de gimnastică pentru femeile însărcinate etc.

e) «*Profesorul*». Acest rol asumat de furnizorul de servicii presupune educarea clienților pentru a evita apariția unor conflicte între aceștia. De exemplu: companiile de transport aerian cer pasagerilor să se îmbarce în ordinea locurilor de pe bilet, pentru a evita eventualele probleme legate de nerespectarea rândului (cozii) de așteptare ; multe firme de servicii de pe

piața vestică recurg la distribuirea, prin intermediul unui aparat (absolut neutru !), a unor numere de ordine clienților, ei fiind serviți prin strigarea acelor numere. Toate aceste măsuri au rol educativ, mai ales pentru formarea corectă și respectarea șirurilor de așteptare în procesul de servire.

f) «*Moș Crăciun*». În acest caz, furnizorul de servicii recompensează acei clienți care prin comportamentul sau sfaturile lor creează o atmosferă pozitivă printre ceilalți clienți din sistem. De exemplu, un client dintr-un supermarket, care ajută o altă persoană să își ducă /realizeze cumpărăturile poate primi o reducere la propriile cumpărături, ori cineva care recomandă, în magazin, un produs unui alt client, poate primi un cadou surpriză.

g) «*Ofițerul de poliție*». Necesită asigurarea respectării regulilor de conduită de către toți clienții și îndepărtarea acelor clienți care nu se încadrează în normele stabilite. Exemplu: portarul dintr-o discotecă nu va permite intrarea persoanelor în stare de ebrietate, conductorul de tren va verifica biletele călătorilor la urcare etc.

h) «*Liderii de atmosferă*» (*facilitatori*). Un astfel de rol presupune încurajarea clienților de a-și împărtăși experiența pentru a se simți în siguranță. Exemplu: Recepționista poate ruga un client care tocmai pleacă să-i comunice impresiile sale unui client nou venit, sau asistenta din cabinetul stomatologic poate ruga un pacient care a beneficiat de un anumit tratament să-i comunice impresiile unui pacient ce urmează să beneficieze de același tratament și este speriat, neliniștit. Clienții facilitatori pot fi recompensați de către firma în cauză, prin mici cadouri simbolice.

Un bun management al compatibilității este necesar mai ales în cazul acelor servicii pentru care clienții intră în contact pentru perioade relativ lungi de timp și acest lucru nu poate fi evitat, ca și în cazul întâlnirii unor clienți ce provin din culturi extrem de diferite.

Bibliografie

1. Eiglier, Pierre și Langeard, Eric – *Servuction. Le marketing des services*, McGraw-Hill, Paris, 1997.
2. Tocquer, Gerard și Langlais, Michel – *Marketing des Services. Le défi relationnel*, Dunod, Paris, 1992.

3. Woodruff, Helen – *Services Marketing*, Pittman, London, 1997.