

## Strategii de marketing în sectorul serviciilor Marketing Strategies for Services

Autori: **Iuliana Cetină**  
**Mihail Nora**  
**Mihai Orzan**

**Abstract:** Companiile de succes din sectorul serviciilor au o strategie precisă, clară, competitivă. Ele au o "rațiune de a fi" care impulsionează firma și care definește în ultimă instanță serviciul prestat. Cu o strategie bine conturată, managerii au mai ușor posibilitatea de a accepta sau refuza anumite inițiative; cu o strategie bine conturată, prestatorii știu mai bine cum să deservească consumatorii. Strategia va fi ghidul firmei, manualele de proceduri, mai mult sau mai puțin voluminoase, nefiind suficiente.

**Cuvinte cheie:** calitatea serviciilor, identificarea strategiilor pentru servicii, servicii standard, marketing.

**Keywords:** quality service, identifying service strategy, service standards.

Strategia unui serviciu este un obiectiv, o direcție, o chemare. Strategia unui serviciu poate fi exprimată, în cele mai multe cazuri, în fraze sau cuvinte puține; cuvintele își ating scopul numai dacă exprimă esența valorilor firmei, dacă impulsionează dorința de realizare. Dacă angajații trebuie să caute strategia firmei într-un manual, atunci compania nu are o strategie.

Esența strategiei serviciului o reprezintă calitatea acestuia. Rolul decisiv al calității serviciului este reprezentat de elementele ei esențiale: corectitudine în prestarea serviciului, promptitudine, politețe și amabilitatea în fața consumatorilor.

O firmă trebuie să dea viață strategiei sale. Mitul cuvintelor nu este suficient, criteriile de selecție ale personalului, educarea și perfecționarea acestuia, sistemul de evaluare al performanțelor și recompensarea pot contribui la succesul strategiei.

Strategia serviciului trebuie să contribuie la creșterea sistemului de valori a firmei. Dacă sistemul de valori contrazice strategia proiectată, atunci sistemul trebuie schimbat sau strategia va eșua.

O strategie adevărată ajută fiecare angajat să-și dezvolte cunoștințele și aptitudinile, să-și ridice nivelul aspirațiilor. O strategie excelentă impune creativitate și asumarea riscurilor la nivelul întregii firme, nu numai al managementului. O strategie performantă presupune eforturi maxime; eforturile mici nu sunt suficiente.

Strategia serviciului trebuie să împingă organizația să presteze peste limitele mediocrității. Ea trebuie să o învingă; să lanseze firma. O asemenea strategie este posibil de aplicat numai în firmele a căror manageri cred în capacitatea oamenilor de a realiza servicii de excelență, oameni care se perfecționează prin munca lor, care fructifică ocaziile favorabile.

Menționăm că strategia serviciilor trebuie să se bazeze pe calitatea serviciilor, să ofere valoare consumatorilor, să fie în concordanță cu practicile firmei și să stimuleze creativitatea personalului. O firmă trebuie să identifice o asemenea strategie care să răspundă cerințelor mai sus menționate. Conceperea unor asemenea strategii presupune răspunsul la trei întrebări (Berry, 1995, p.68):

- *Ce atribute/caracteristici ale serviciului sunt considerate a fi cele mai importante pentru segmentul/segmentele țintă?*
- *La care din aceste atribute serviciile concurenței sunt mai slabe?*
- *Care este capacitatea prezentă și viitoare a companiei ?*

Răspunsul la aceste întrebări reprezintă, de fapt, o analiză de oportunitate: nevoile de servicii ale consumatorilor care nu sunt satisfăcute la nivel corespunzător de către concurență și care pot fi oferite de companie printr-o strategie bine construită reprezintă o poziționare "deschisă" a strategiei pe piață.

În analiza segmentelor de piață, managerii trebuie să cunoască cel puțin răspunsul la două întrebări: "Ce este esențial pentru consumatori"? și "Ce-I va face pe consumator să fie surprins plăcut prin serviciul oferit?". Strategia serviciilor ar trebui să cuprindă atât caracteristicile esențiale care vor corespunde așteptărilor consumatorilor cât și atributele care vor depăși aceste așteptări. Din această cauză corectitudinea, promptitudinea, amabilitatea și încrederea trebuie luate în calcul la stabilirea strategiei.

Analiza aspectelor bune și slabe ale concurenței este, de asemenea, esențială pentru elaborarea unei strategii diferențiate. Serviciile mediocre sau slabe ale concurenței oferă o deschidere mai bună decât serviciile unde oferta concurenței este puternică. Desigur, principalii competitori pot fi foarte buni în multe dintre serviciile oferite. În acest caz, problema este de a găsi sau crea o alternativă, cum ar fi aceea de a adăuga valoare unuia sau mai multor atribute principale ale serviciului și eventual de a le diferenția pe cele secundare și de a "împacheta" și comunica cât mai creativ aceste însușiri.

În ultimă instanță, strategia unei firme trebuie să-și evalueze cu atenție performanțele și mediocritățile serviciilor sale precum și sistemul ei de valori. Strategia firmei trebuie să dea răspuns la următoarele întrebări pentru a fi eficientă:

- *Care sunt capacitățile reale a firmei - cunoștințele și aptitudinile personalului care definesc și conduc firma, atât teoretic cât și practic?*
- *Care sunt incapacitățile firmei din punct de vedere al cunoștințelor și priceperii personalului?*
- *Care sunt resursele (umane, financiare) unde firma excelează și la care este deficitară?*
- *Cum se comportă firma din punct de vedere tehnologic, financiar, uman și al facilităților oferite consumatorilor comparativ cu concurența?*
- *Care este reputația/ imaginea firmei?*
- *Care este sistemul de valori al firmei?*
- *Care este esența culturii organizaționale a firmei?*
- *Care este strategia prezentă a firmei? Care este "rațiunea ei de a exista pe piață"?*

Strategia serviciilor definește parametrii generali ai rolului prestatorilor de servicii. Standardele serviciului sunt acelea care clasifică sarcinile specifice care decurg din parametrii serviciului și care oferă elemente specifice după care angajații își pot aprecia propria lor performanță iar managerii firmei pot evalua performanța firmei în general. Elaborarea unor standarde cât mai adecvate scoate în evidență rolul zilnic al prestatorului privit din punctul de vedere al consumatorului și totodată întărește implementarea strategiei serviciului. Standardele serviciilor, proiectate cât mai realist, reflectă așteptările consumatorilor într-un mod util angajaților: standardele oferă specificitate strategiei serviciilor.

Multe firme de servicii nu definesc cu exactitate ceea ce se înțelege prin prestarea unui serviciu de excelență în fața angajaților. Managerii pot solicita personalului să livreze servicii de excelență dar să explice prea vag sau insuficient termenul de "excelență în servicii". Rezultatul este o ambiguitate a rolului serviciului: prioritățile pentru un serviciu de excepție sunt imprecise.

Conform lui Berry, Zeithami și Parasuraman (1990, p.30), printre cauzele posibile ale unei definiții insuficient de clare a rolului serviciului într-o firmă sunt incluse:

- În existența unor standarde ale serviciului, ceea ce face din rolul serviciului un "joc ghicitoare";
- Prea multe standarde ale serviciului, care diminuează posibilitatea evaluării priorităților și urgențelor firmei;
- Standarde ale serviciului prea generale, care nu oferă o direcție clară angajaților și o bază minimă de pornire pentru măsurarea performanțelor;
- O insuficientă comunicare a standardelor serviciului, ceea ce echivalează cu absența standardelor;
- Proiectarea unor standarde care nu sunt conectate la sistemul de măsurare și recompensare, ceea ce îi scade din importanță în fața prestatorilor.

Cu cât este mai dificil de diferențiat sistemul de valori al firmei de strategia serviciului, cu atât este mai bine. De fapt, pentru firmele de succes, strategia și sistemul sunt unul și același lucru. Ca și standardele serviciului, simbolurile acestuia transmit valorile firmei, întăresc strategia serviciului și armonizează valorile cu strategia.

Deși simbolurile singure nu pot schimba sistemul de valori al firmei sau să dea avânt strategiei, ele pot semnala realismul politicii de dezvoltare a firmei. Simbolurile pot ajuta la o bună transmitere a credințelor firmei și a obiectivelor spre care se îndreaptă.

"Tangibilitățile" serviciului, limbajul și comportamentul managerilor sunt metode primare prin care firmele obișnuiesc să-și comunice mesajele. Importanța formulării unei strategii coerente nu trebuie subapreciată. O strategie necorespunzătoare pune în pericol implementarea tacticilor și viitorul firmei.

## **Conținutul strategiilor de marketing**

Succesul de durată în sectorul serviciilor necesită, în primul rând, o strategie de bază, fundamentală, care să susțină resursele umane și să transforme potențialul în performanță. Strategia de bază reprezintă definirea obiectului de activitate al firmei și se schimbă destul de rar. Pentru susținerea ei se impune conceperea unui subsistem de strategii care transpun ideea de bază într-un serviciu sau un pachet produs-serviciu care se oferă pe piață.

Strategiile secundare se modifică ori de câte ori apar activități noi, suplimentare, impuse de aplicarea cu succes a strategiei de bază (Berry, 1999, p.64).

Realizarea proiectului depinde de performanțele strategiilor secundare individuale. Schimbarea este continuă în firmele de succes. Valorile sunt fixe și strategia de bază este clară, stabilă și puternică. Strategiile secundare și eforturile de execuție sunt în mișcare, așa cum inovația și prestația de excepție o cer.

**Strategii de bază.** La prima vedere, strategia de bază a firmelor este destul de diferită.

La o analiză mai atentă, se desprind însă trăsături comune. În primul rând, strategia de bază, se concentrează mai ales pe satisfacerea necesităților unei piețe specifice și nu pe vânzarea-promovarea unui anumit produs. Ea definește necesitățile consumatorilor în termeni generali, fără a arăta și modalitățile de satisfacere a acestor necesități. Strategia de bază se schimbă ori de câte ori consumatorii o cer dar misiunea de bază rămâne neschimbată. "Încercarea de a concura în mai multe moduri în același timp crează confuzie și diminuează focalizarea firmei. Esența strategiei este să alegi ceea ce să nu faci". Pentru o strategie de bază este necesară formularea unei căi de urmat, definirea unui scop. Secretul este a face deosebirea dintre o nevoie care se poate schimba și o dorință care nu se schimbă. La un anumit nivel de generalizare, un produs se transformă într-o dorință. De asemenea, firmele de succes trebuie să se concentreze pe acoperirea nevoilor nesatisfăcute de concurență. Aceste companii caută (și găsesc) "deschideri" pe piață și construiesc afaceri de succes, furnizând consumatorilor o valoare în plus, pe care aceștia nu au găsit-o în altă parte. Totodată firmele trebuie să ofere segmentului de consumatori ales servicii de o calitate superioară, peste media calității oferite de firmele concurente. Principalul motiv al unui succes deosebit pe piață este percepția constantă din partea beneficiarilor serviciilor că primesc un plus de valoare din partea firmei alese. Această firmă nu numai că oferă pe piață serviciile pentru care există o nevoie, dar și satisface această nevoie la un nivel superior. Companiile care se concentrează pe o strategie de bază, au priorități clare în elaborarea strategiilor secundare. De asemenea, angajații care pun de fapt în practică strategia, o cunosc, o înțeleg și o însușesc cu ușurință.

**Strategii secundare.** Pentru ca o firmă să aibă succes trebuie ca strategia de bază să fie implementată printr-o proiectare cât mai exactă și să fie susținută de o prestație excelentă. Executarea proiectului este ceea ce se oferă pe piață, legătura dintre strategie și produsul total (Berry, 1999, p.70). O idee prin ea însăși nu poate rezolva problemele consumatorilor; numai ideea materializată în bunuri și servicii are această forță. Prin urmare, strategia are două părți esențiale: o idee (care să răspundă unei necesități reale a consumatorilor) și o suită de activități care transpun ideea într-o ofertă de piață. Conceperea acestei activități pentru a fi complementară și pentru a se integra într-un sistem unitar este de o importanță deosebită. Avantajul competitiv și succesul constant provin din întregul sistem de activități; este mult mai dificil pentru concurență să imite un întreg sistem de activități decât să imite activități individuale (Porter, 1996, p.61-78). Să reușești simultan și să continui în schimbare este o sarcină complexă dar necesară pe care toți conducătorii trebuie să o înfrunte. Un nou produs apare pe piață, mai întâi ca un lux, pentru ca apoi, în scurt timp să se transforme în necesitate. Cele mai bune firme identifică noi oportunități,

dezvoltă capacități interne și crează un marketing activ care să încurajeze consumatorii potențiali să acționeze. Firmele trebuie să știe ce să păstreze și ce să schimbe. Ceea ce pentru multe firme reprezintă o inovație, nu este, de cele mai multe ori decât o imitare, mai mult sau mai puțin reușită a competiției. Cele mai multe firme, în mijlocul concurenței, se mulțumesc să "nuanțeze" serviciile concurenței decât să lanseze o ofertă reală pe piață. Adevărata inovație presupune o focalizare pe consumator și mai puțin pe concurență, ceea ce este dificil de refrustrează la întâlnirea cu oferta zilnică. Deseori, aceste observații sunt un semnal al unor nevoi cunoscute. Dar pentru transformarea acestor dorințe într-un nou produs e nevoie de multă și continuă răbdare în ascultarea opiniilor consumatorilor și a angajaților care deservește consumatorii. Cercetările ocazionale nu sunt suficiente. Firmele au nevoie să-și dezvolte un sistem de comunicare atât cu consumatorii interni cât și cu cei externi. Un sistem eficient presupune metode multiple de cercetare, diseminarea informațiilor către toți angajații, discuții în grupuri de lucru. Ascultarea conduce la învățare, ceea ce pune bazele inovării. Inovarea este reală atunci când personalul este bine informat în legătură cu aspectele de noutate, fără teamă de a invoca ceva diferit și angajat în succesul pe termen lung al firmei.

### **Prestarea excelentă a serviciilor**

O strategie, oricât de bună ar fi, trebuie implementată. Pentru aceasta, este nevoie, în primul rând de identificarea celor mai potriviți angajați să o îndeplinească. În special în cazul serviciilor în care ponderea muncii prestatorului este mare, calitatea activității acestuia este parte a experienței consumatorului. Pentru a găsi persoana potrivită, înseamnă nu numai a identifica pe cineva care să aibă aptitudinile necesare dar să aibă și valorile necesare.

Serviciile sunt prestate direct pentru consumatori sau în beneficiul consumatorilor. Serviciile prestate direct pentru consumatori implică prezența consumatorului în timpul livrării. Relațiile permanente cu publicul pe parcursul unei zile de muncă sunt obositoare, stresante. Prestatorul este "pe scenă", având obligația să cunoască răspunsul la sute de întrebări diferite puse

de consumatori și în același timp să satisfacă așteptările managerilor care le cer să acorde politețe și amabilitate tuturor. Prestatorilor li se cere un nivel de energie constant pe parcursul unei zile, chiar dacă au livrat același serviciu de 30 de ori sau de 130 de ori în ziua respectivă. Ceea ce pentru consumator este un serviciu nou, pentru prestator reprezintă, de cele mai multe ori, rutină.

În afara uzurii emoționale, există pentru personalul din servicii, și o uzură fizică. De asemenea, managerii ar trebui să evidențieze părțile vizibile ale serviciului, în primul rând pentru personalul firmei, pentru a-i încuraja să presteze performant și pentru a le oferi o imagine cât mai completă a întregului serviciu.

O prestare superioară a serviciului presupune și un grad de flexibilitate, de adaptare la condițiile pieței. Un sistem flexibil permite companiilor să "croiască" serviciul conform cerințelor specifice consumatorului. Alături de unele elemente ale serviciului care trebuie să fie standardizate (cele care se referă la siguranță,

confidențialitate, aspecte juridice), există o serie de alte elemente care se pot ajusta conform preferințelor consumatorilor. Un sistem flexibil este și o soluție la fluctuațiile cererii de servicii și oferă posibilități diversificate de adaptare a ofertei la necesitățile pieței.

Firmele de servicii devin de multe ori mai puțin eficiente din punct de vedere al strategiei și al activității de prestare, deoarece strategia influențează prestarea și invers și pentru că amândouă depind de calitatea managementului din firma respectivă. O strategie slabă scade atașamentul și dorința prestatorilor care implementează această strategie. Este dificil pentru angajați să fie entuziasmați de o strategie care nu atrage consumatorii. Invers, o prestare slabă compromite și cea mai strălucită strategie. Consumatorii nu pot primi beneficii totale din partea companiei de servicii dacă prestatorii nu livrează serviciul cel puțin la un nivel corespunzător. Eventual, strategia își pierde din valoare pentru că nu dă rezultatele scontate.

### **Bibliografie:**

- Berry, L.L.**, (1995), *On Great Service*, Editura The Free Press.
- Berry, L.L.**, (1999), *Discovering the Soul of Services*, Editura The Free Press.
- Berry, L.L., Zeithaml, A.V. și Parasuraman, A.**, (1990), „Five Imperatives for Improving Service Quality”, apărut în *Sloan Management Review*, Summer.
- Cetină, I. (coordonator)**, (2003), *Marketingul Serviciilor*, Editura Uranus, București.
- Porter, M.**, (1996), “What is a Strategy?”, apărut în *Harvard Business Review*.
- Zeithaml, A.V., Bitner, J.M. și Gremler, D.D.**, (2003), *Services Marketing: Integrate Customer Across the Firm*