

**ASPECTE TEORETICE
PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA
RELAȚIILOR CU CLIENȚII**

EMILIA PASCU

**ASPECTE TEORETICE
PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA
RELAȚIILOR CU CLIEȚII**



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2015

Colecția ȘTIINȚE ECONOMICE

Redactor: Gheorghe Iovan

Tehnoredactor: Ameluța Vișan

Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
PASCU, EMILIA

Aspecte teoretice privind îmbunătățirea relațiilor cu clienții / Emilia Pascu. - București : Editura Universitară, 2015
ISBN 978-606-28-0203-5

659.4

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062802035

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2015

Editura Universitară

Editor: Vasile Muscalu

B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București

Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27

www.editurauniversitara.ro

e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

CUPRINS

INTRODUCERE.....	7
Capitolul 1 CLIENȚII – ADEVĂRATUL CAPITAL AL ORGANIZAȚIEI	10
1.1. Definierea clientului	11
1.2. Tipuri de clienți.....	15
1.3. Identificarea clienților.....	23
1.4. Dorințele, nevoile și așteptările clienților	24
1.5. Nivelul satisfacției clientului	28
Capitolul 2 – CONSOLIDAREA RELAȚIILOR CU CLIENȚII PRIN COMUNICARE	38
2.1. Definierea comunicării	40
2.2. Procesul de comunicare	41
2.3. Componentele procesului de comunicare	43
2.4. Tipuri de comunicare	44
2.5. Comunicarea în cadrul companiei.....	47
2.6. Internet-ul – mijloc de comunicare	52
Capitolul 3 - ASPECTE PRIVIND COMPORTAMENTUL DE CUMPĂRARE AL CLIENȚILOR	55
3.1. Etapele procesului decizional de cumpărare.....	55
3.2. Procesul decizional de cumpărare. Structura și tipologia deciziilor de cumpărare.....	64
3.3. Influențe direct observabile asupra clientului	71

3.4. Influențe endogene asupra comportamentului efectiv al clientului	76
3.5. Influențe exogene asupra comportamentului clientului ..	78
3.6. Influența creșterii exigențelor clienților asupra propriului comportament de cumpărare.....	81
3.7. Fidelizarea clienților și efectele rezultate.....	82

Capitolul 4. MANAGEMENTUL RELAȚIILOR CU CLIENȚII – INSTRUMENT PENTRU SUCCES..... 86

4.1. Apariția Managementului relațiilor cu clienții	87
4.2. Definierea Managementului relațiilor cu clienții (CRM) ..	91
4.3. Obiectivele Managementului relațiilor cu clienții.....	96
4.4. Strategia Managementului relațiilor cu clienții.....	102
4.5. Investiția în CRM.....	105
4.6. Avantajele implementării CRM pentru organizații.....	108
4.7. Cuantificarea relațiilor cu clienții.....	111

Capitolul 5. MANAGEMENTUL RECLAMAȚIILOR... 116

5.1. Prezentare generală	117
5.2. Principiile tratării reclamațiilor	123
5.3. Etapele procesului de tratare a reclamațiilor	128
5.4. Performanțele managementului reclamațiilor	134

Capitolul 6. RELAȚII ETICE CU CLIENȚII 139

6.1. Principiile etice folosite în afaceri.....	141
6.2. Atribute ale respectării standardelor etice de către personalul organizației	145
6.3. Valori și antivalori în etică.....	155
6.4. Etica în interiorul organizației.....	159

TESTE GRILĂ..... 167

BIBLIOGRAFIE 194

INTRODUCERE

Clienții fideli reprezintă cel mai puternic avantaj competitiv al unei companii deoarece aceștia sunt o parte a pieței inaccesibilă concurenților, dacă sunt gestionați eficient. Ei sunt unica sursă a companiei pentru profitul prezent și pentru viitoarea creștere economică.

Cu ceva timp în urmă, satisfacerea nevoilor clientului reprezenta doar o premiză a unui marketing eficient. Deoarece clienții trec ușor de la un producător la altul, a devenit imperios necesară fidelizarea acestora prin acțiuni și programe specifice, constând în oferirea unor avantaje (oferte promoționale, reduceri de preț, carduri de fidelitate etc.). În prezent se impun însă, din ce în ce mai mult strategii care determină entuziasmul clienților. Entuziasmul poate fi determinat prin oferte personalizate, având drept rezultat propagarea sa în grupurile de referință ale clienților, în centrul strategiei oricărei firme fiind obligatoriu să se regăsească clientul.

Economia prezentului și în mod cert și cea a următorilor ani, presupune relații puternice și durabile cu clienții, modul de gestionare a acestora cu ajutorul noilor tehnologii ale informației constituind un element major al creșterii competitivității companiilor.

Anii '90 au marcat tranziția de la marketingul tranzacțional la marketingul relațional. Astfel, orientarea axată pe realizarea unui număr cât mai mare de tranzacții pe termen scurt a început să fie înlocuită treptat de filozofia promovării relațiilor pe termen mediu și lung, cu toate categoriile de

persoane și organizații care au un interes direct sau indirect în activitatea organizației („stakeholders”). În mod firesc, afirmarea marketingului relațional atât în plan conceptual cât și operațional, a determinat reconsiderarea relațiilor cu clienții, categorie majoră de „stakeholders” iar un management de succes presupune orientarea către acțiune, contactul continuu cu clienții, orientarea către afaceri-cheie și cu valoare mare.

Managementul relațiilor cu clienții (concept consacrat în literatura de specialitate și practica afacerilor sub denumirea CRM - Customer Relationship Management) a devenit, în condițiile dezvoltării tehnologiilor informatice, un domeniu de maxim interes pentru toate companiile. În toate sectoarele de activitate se alocă sume importante pentru crearea unor infrastructuri de gestiune eficientă a clienților.

În prezent, se afirmă tot mai puternic poziția conform căreia CRM este o strategie de afaceri, nefiind limitată la una dintre funcțiunile organizației. Totodată, este de remarcat faptul că soluțiile informatice susțin îndeplinirea obiectivelor din domeniul relațiilor cu clienții și nu reprezintă esența CRM. Pentru a asigura îndeplinirea eficace și eficientă a acestor obiective, organizațiile trebuie să armonizeze cele trei niveluri ale CRM: strategic, operațional și analitic, gestionând o multitudine de fațete, de la proiectarea strategiilor, la automatizarea activităților de vânzări, servicii, marketing și comunicare, până la analiza informațiilor și măsurarea performanțelor organizației în relațiile cu clienții.

Astăzi suntem martorii orientării tot mai multor organizații spre dezvoltarea unor relații profitabile și pe termen lung cu clienții, ca modalitate de asigurare a dezvoltării durabile și creșterii competitivității pe piață. Apariția ca domeniu distinct a managementului relațiilor cu clienții (CRM) se bazează pe crearea și dezvoltarea unor relații personalizate cu clienții în scopul creșterii profitabilității firmelor.

Managementul relațiilor cu clienții vizează managementul strategic al relațiilor cu clienții (una dintre cele mai importante categorii de „stakeholders”), pe baza utilizării tehnologiei informației.

Comparativ cu deceniile anterioare, astăzi clienții reprezintă pentru organizații „ținte în mișcare”. Piețele nu mai au o structură relativ stabilă, fiind extrem de dinamice, cu segmente și nișe al căror profil evoluează. În acest context, Managementul Relațiilor cu Clienții are ca scop atragerea și retenția de clienți profitabili, prin intermediul dezvoltării de relații pe termen lung și prin stimularea loialității clienților, permițând firmelor să-i înțeleagă pe clienți, să-l „izoleze“ pe cel mai bun client (dorim să avem o relație de lungă durată cu el), să creeze o relație reciproc avantajoasă pe termen lung cu aceștia.

Progresele în domeniul tehnologiei informației contribuie la fundamentarea celor mai adecvate strategii de dezvoltare a relațiilor cu fiecare client din cadrul portofoliului organizației.

Capitolul 1

CLIENȚII – ADEVĂRATUL CAPITAL AL ORGANIZAȚIEI

„Clientul nostru stăpânul nostru”

1.1. Definirea clientului

Orice organizație are anumiți clienți pentru activitatea pe care o depune și se subînțelege importanța acordării unei atenții speciale clienților, pentru supraviețuirea și succesul pe termen lung al organizației și pentru eficacitatea activității prestate.

Un client este o persoană/organizație care beneficiază de produsele sau serviciile furnizate de o altă persoană/organizație. Generalizând se poate spune că pot fi clienții: persoanele fizice, angajații, furnizorii, autoritatea statală, locală, fiscală, partenerii.

Dicționarul explicativ al limbii române atribuie cuvântului **client** următoarele semnificații (franceză: client, latină: cliens, -ntis):

1. persoană care cumpără regulat de la un magazin, consumă ceva într-un local public etc., considerată în raport cu persoana/organizația de la care cumpără, consumă etc.; mușteriu.

2. *persoană care se adresează unui avocat* pentru a-și apăra interesele, unui medic pentru a-și îngrijii sănătatea etc., considerată în raport cu aceștia.

3. în antichitatea romană - *plebeu fără drepturi depline*, dependent de un patrician și protejat de acesta¹.

Agenții mediului care acționează asupra activității organizației, mediul extern, sunt²:

➤ **AGENȚII CARE FORMEAZĂ MICROMEDIUL FIRMEI:** cu aceștia organizația intră în legături directe, impuse de necesitatea realizării obiectului său de activitate, influențele fiind de regulă reciproce.

Clienții alături de furnizorii de mărfuri, prestatorii de servicii, furnizorii forței de muncă, concurenți și organismele publice alcătuiesc *micromediul firmei*.

Clienții alcătuiesc cercul firmelor, instituțiilor și al persoanelor individuale cărora le sunt adresate bunurile sau serviciile firmei. Reprezentând cea mai importantă componentă a micromediului firmei, clienții ocupă un loc central în tematica studiilor de marketing, acestea fiind axate pe cunoaștere nevoilor, a cererii, a comportamentului de cumpărare și de consum.

➤ **AGENȚII CARE ALCĂTUIESC MACROMEDIUL FIRMEI:** în acest caz relațiile sunt mai îndepărtate, mai slabe, influența acestora fiind de cele mai multe ori indirectă, (mediul demografic, economic, tehnologic, cultural, politic, instituțional – legislativ și natural).

Clienții, parte componentă a mediului extern al unei organizații economice, formează o categorie extrem de

¹ Dicționarul explicativ al limbii române

² Florescu Constantin (coordonator) – Marketing, Editura Marketer, București, 1992

omogenă și este formată din ansamblul agenților economici, instituțiilor și al persoanelor individuale cărora le sunt adresate bunurile sau serviciile firmei.

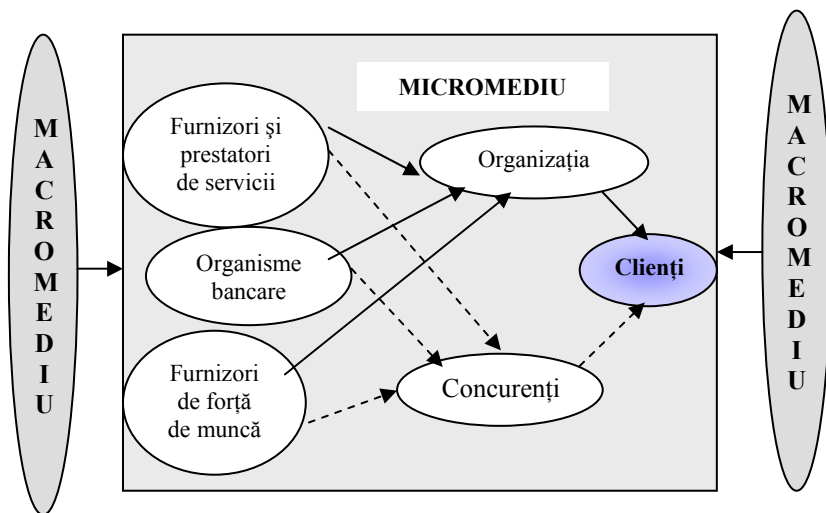


Figura 1.1. Poziționarea clienților în cadrul relațiilor de piață ale firmei

(Sursa: Florescu C. (coordonator) – Marketing, Editura Marketer, București, 1992)

Legat de client și importanța acestuia se pot face următoarele afirmații:

- clientul nu poate fi bun sau rău ci poate fi doar bun platnic sau rău platnic;
- noi toți existăm pentru a-l servi iar clienții sunt capitalul cel mai prețios al unei organizații;
- clientul nu depinde de noi, ci noi depindem de client;
- clientul nu ne întrerupe când muncim; el reprezintă scopul muncii noastre;

- noi nu îi facem o favoare servindu-l, ci el ne face nouă o favoare, oferindu-ne posibilitate să-l servim;
- cu un client nu se discută în contradictoriu sau pe un ton ironic deoarece nimeni nu a ieșit vreodată învingător din disputa cu un client;
- clientul este o persoană care comunică dorințele sale. Este de datoria noastră să le tratăm într-un mod profitabil și pentru el și pentru noi.

Toate organizațiile și toți managerii au clienți. Toată lumea face parte dintr-un lanț furnizor - client, toți avem clienți și suntem la rândul nostru clienți.

Potrivit lui **Leon Leonwood Bean** (1872 – 1967), fondatorul firmei **L. L. Bean** (producătoare și distribuitoare de produse din piele din S.U.A. – Freeport, Maine) care îi poartă numele – *„Un client este întotdeauna cea mai importantă persoană, fie prin prezența fizică, prin telefon, fax sau e-mail. Un client nu depinde de noi, noi depindem de el. Un client nu ne întrerupe activitatea, el este scopul acesteia. Nu îi facem o favoare că îl servim, el ne face o favoare că ne oferă oportunitatea de a-l servi. Un client nu este o persoană cu care să te cerți sau să te înfrunți. Nimeni nu câștigă un conflict cu un client. Clientul este o persoană care ne prezintă dorințele și necesitățile sale. Misiunea noastră este de a acționa într-o măsură profitabilă atât pentru client cât și pentru noi înșine.”*

Un **client** este orice persoană care suferă o influență din partea produsului sau a procesului³.

Clientul este o persoana fizică sau juridică care, în mod constant cumpără produsele/serviciile unei organizații pentru

³ Juran J. M. – *Planificarea calității*, Editura Teora, București, 2000

satisfacerea unor nevoi, producând astfel efecte economice la nivelul organizației⁴.

Pentru orice organizație, **clienții** acesteia reprezintă publicul care face ca ea să funcționeze eficient și de care aceasta trebuie să se ocupe în mod prioritar. Astfel se pot sublinia **trei obiective în privința relațiilor cu clienții**⁵:

- determinarea atitudinii pe care clienții o au față de organizație și produsele sau serviciile sale;
- stabilirea și menținerea unei opinii favorabile a clienților față de organizație;
- satisfacerea dorințelor clienților.

1.2. Tipuri de clienți

Clienții unei organizații pot fi împărțiți în două mari categorii⁶:

1. *Clienți externi:* suferă influența produsului, dar nu sunt membrii ai companiei care realizează produsul. În această categorie se cuprind:

- clienții propriu-ziși – care cumpără produsul;
- organismele guvernamentale de reglementare;
- publicul – care poate fi afectat de produsele nesigure în exploatare sau de cele dăunătoare pentru mediu.

2. *Clienții interni:* și aceștia suferă influența produsului și sunt totodată membrii ai companiei care realizează produsul. Ei sunt adesea numiți clienți, în ciuda faptului că nu sunt cumpărători ai produsului sau serviciului respectiv. Activitatea

⁴ Chircă V. T. – *Managementul relației cu clienții în sistemul bancar din România*, Editura Economică, București, 2006

⁵ Olaru S. D., Soare C. R. – *Managementul relațiilor cu publicul și maniere în management*, Editura Lumina Lex, București, 2001

⁶ Juran J. M. – *Planificarea calității*, Editura Teora, București, 2000

lor și, implicit, cea a organizației, depinde, esențial, de calitatea serviciilor pe care le primesc. Deseori, cea mai mică atenție se acordă îmbunătățirii relațiilor cu clienții interni. Așadar, concentrarea asupra calității serviciilor interne va genera satisfacția salariaților. Șansa de a rămâne în organizație este mult mai mare în cazul salariaților mulțumiți de munca care o fac, iar această continuitate generează niveluri ridicate ale calității serviciilor externe. O organizație care este percepută ca oferind continuu calitate ridicată va face să crească nivelul de satisfacție al clienților.

Clienții vor reveni și vor vorbi și altora despre modul în care sunt tratați, totul fiind spre beneficiul firmei.

Pornind de la aceasta putem extinde clasificarea clienților astfel⁷:

- **clienții potențiali** - căroră organizația li se adresează cu produsele sau serviciile sale sub formă de ofertă, înaintea realizării prestației propriu zise. Clienții fac obiectul unor cercetări de marketing, pe baza căroră sunt cunoscute nevoile, comportamentul de cumpărare și este realizată concepția despre produs/serviciu.

- **clienții efectivi** - persoanele care au achiziționat produsul sau serviciul respectiv.

- **personalul firmei** – care apare tot în calitate de client (relația furnizor – beneficiar între membrii organizației).

În funcție de mărimea efectelor, clienții sunt clasificați în două categorii fundamentale⁸:

➤ **clienți puțini și vitali** (relativ puțini) – fiecare având o importanță majoră. Această categorie de clienți, este de

⁷ Olteanu V. - *Marketingul serviciilor*, Editura Uranus, București, 2001

⁸ Juran J. M. – *Supremația prin calitate*, Editura Teora, București, 2002

obicei ușor de recunoscut. Exemplele tipice includ cumpărătorii importanți ai produselor unei companii, managerii importanți interni sau externi.

➤ **clienți numeroși și utili** (un număr relativ mare de clienți) - fiecare având o importanță scăzută.

Clienții profitabili ai firmei sunt cei care aduc venituri ce depășesc costurile de producție ale acestora. Firmele trebuie să-și axeze, concentreze activitatea pe afaceri profitabile, și nu pe atragerea de clienți cu orice preț.

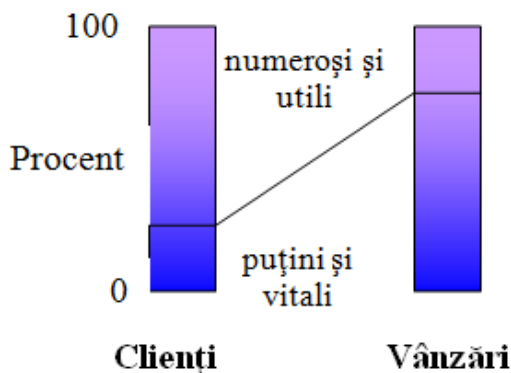


Figura 1.2. Numărul clienților și volumul vânzărilor

(Sursa: Juran Joseph Moses – *Supremația prin calitate*, Editura Teora, București, 2002)

În funcție de statutul lor, de natura solicitărilor față de produsele sau serviciile firmei, clienții se pot grupa astfel⁹:

- consumatori;
- utilizatori industriali;
- firme distribuitoare;
- firme comerciale;
- agenții guvernamentale etc.

⁹ Florescu C. (coordonator) – *Marketing*, Editura Marketer, București, 1992

Philip Kotler evidențiază cinci tipuri de piețe de clienți pe care organizația trebuie să le studieze îndeaproape¹⁰:

- **piețele de consum** - se compun din indivizi și gospodării sau familii care cumpără bunuri și servicii pentru consumul personal;
- **piețele de afaceri** sau organizaționale - cumpără bunuri și servicii pentru a le prelucra mai departe sau pentru a le utiliza în cadrul procesului lor de producție;
- **piețele de revândare** - cumpără bunuri și servicii pe care să le revândă cu profit;
- **piețele guvernamentale** care se compun din agenții guvernamentale care cumpără bunuri și servicii către terțe părți care au nevoie de ele;
- **piețele internaționale** – consumatori, producători, revândători și agenții guvernamentale aflați în alte țări.

În sistemul bancar, de exemplu, se pot evidenția următoarele categorii de clienți¹¹:

La nivel internațional:

1. persoane juridice:

- clienți corporații internaționale;
- clienți mari – agenți economici cu cifra de afaceri semnificativă;
- clienți comerciali - agenți economici cu activitate de comerț;
- clienți întreprinderi mici și mijlocii;
- microîntreprinderi.

2. persoane fizice:

- persoane fizice autorizate;

¹⁰ Kotler Ph., Armstrong G. – *Principiile marketingului*, Ediția a III-a, Editura Teora, București, 2004

¹¹ Chirca V. T. – *Managementul relației cu clienții în sistemul bancar din România*, Editura Economică, București, 2006

- clienți persoane fizice cu depozite semnificative;
- clienți persoane fizice.

La nivelul băncilor din România:

1. clienți persoane juridice:

- agenți economici de stat sau privați de mărime medie sau mare care pot fi organizați sub diverse forme;
- clienți întreprinderi mici și mijlocii;
- microîntreprinderi.

2. clienți persoane fizice:

- clienți persoane fizice;
- clienți persoane fizice autorizate: (cabinete de avocatură, cabinete medicale, notariate etc.)

Este foarte importantă cunoașterea tipologiei comportamentale a clientelei, tipologie care poate fi clasificată astfel¹²:

a) clientul care afirmă: „***eu știu tot***” (***atotcunoscătorul***)

Adeseori, clienții, în loc să permită interlocutorului formularea unei soluții, și-o impun pe a lor. Este cazul aceluși gen de client care aduce la cunoștință omului de afaceri decizia sa de a rezolva într-o anumită manieră propriul proiect, fiind interesat doar în aflarea prețului tranzacției și, în funcție de acesta, urmărind a decide pe cine va alege.

În cazul unei asemenea atitudini comportamentale a clientului, este foarte posibil ca acesta să stăpânească bine noțiunile tehnice și tehnologice. Și, în condițiile în care omul de afaceri dorește să își asigure un câștig, trebuie să accepte servirea intereselor unui asemenea client.

Această situație este frecvent întâlnită în industrie (automobile și bunuri de larg consum).

¹² Olaru S. D., Soare C. R. – *Managementul relațiilor cu publicul și maniere în management*, Editura Lumina Lex, București, 2001.

În alte cazuri, mai ales în ramura construcțiilor (în relațiile de subantreprenariat), clientul se crede doar „**stăpânul**” progresului și ignoră posibilitatea de a fi ajutat cu o părere referitoare la soluții mai performante din punct de vedere economic.

În situațiile de genul celor prezentate, principala dificultate pe care o întâmpină omul de afaceri constă în a se face cunoscut ca aportor de idei, el trebuind să determine schimbarea opticii clientului, în sensul de a-l considera nu un simplu executant, ci un realizator capabil să gândească.

Atitudinea comportamentală a omului de afaceri în cazul întâlnirii unui client de tipul „**atotcunoscătorului**” este recomandabil să aibă următoarele caracteristici:

- modestie, răbdare și prudență. Atât timp cât clientul este „**plin de sine**” și își „**adoră**”, practic, doar propriile idei, metoda „**vinderii serviciilor**” este cea mai indicată a fi folosită. În acest sens, clientului trebuie să i se satisfacă nevoia de a avea în serviciul său o firmă fiabilă, competentă și competitivă;

- „**agresivitate**” redusă, maleabilitate relațională și dovedirea, progresivă, a propriilor calități creative.

Cu siguranță - și faptele au relevat justetea acestei opinii - clientul va constata că omul de afaceri posedă o înaltă competență profesională și, nu după mult timp, își va pune întrebarea: „**oare chiar știi tot?**”. Din momentul în care clientul își va pune la îndoială calitățile sale de atotcunoscător, el se încadrează într-o nouă tipologie:

b) clientul care afirmă: „**cred că știi, dar rămâne să mai discutăm**” (**neîncrezătorul**)

În situația în care clientul gândește că poate utiliza cunoștințele furnizorului său caută, în general, să profite de aceasta (fapt absolut normal). De aceea, furnizorul (este preferabil ca acesta să fie chiar omul de afaceri) trebuie să se impună prin competență, iar clientul va deveni conștient de