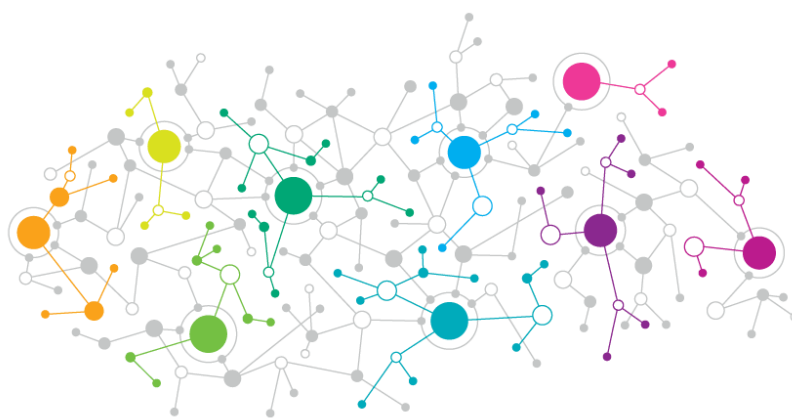


DISCIPLINĂ: FUNDAMENTELE SERVICIILOR

TEMATICA 3

• PROCESUL DE PRESTARE A SERVICIILOR



I. Cuprinsul secvenței

1. Definirea și planificarea procesului de prestare 1
2. Implicarea clientului în realizarea procesului de prestare a serviciului . 8
3. Calitatea serviciilor și satisfacția consumatorilor - elemente ale interacțiunii dintre consumator și prestator 11



II. Obiectivele secvenței

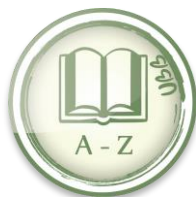
1. Identificarea principalelor elemente care influențează experiența consumatorului de servicii în cadrul procesului de prestare
2. Stabilirea etapelor și a elementelor definitorii pentru realizarea optimă a procesului de prestare
3. Determinarea calității serviciilor, a satisfacției consumatorilor de servicii și a elementelor de care trebuie să țină cont prestatorul



III. Cuvinte cheie

Ambianță, personal de prestare, experiența, planul de prestare, diagrama flux blueprint, etapele procesului de prestare, calitatea serviciilor, satisfacția consumatorului, așteptări, percepții, Model GAP, Matricea Importanță-Performanță

3.1. Definirea și planificarea procesului de prestare



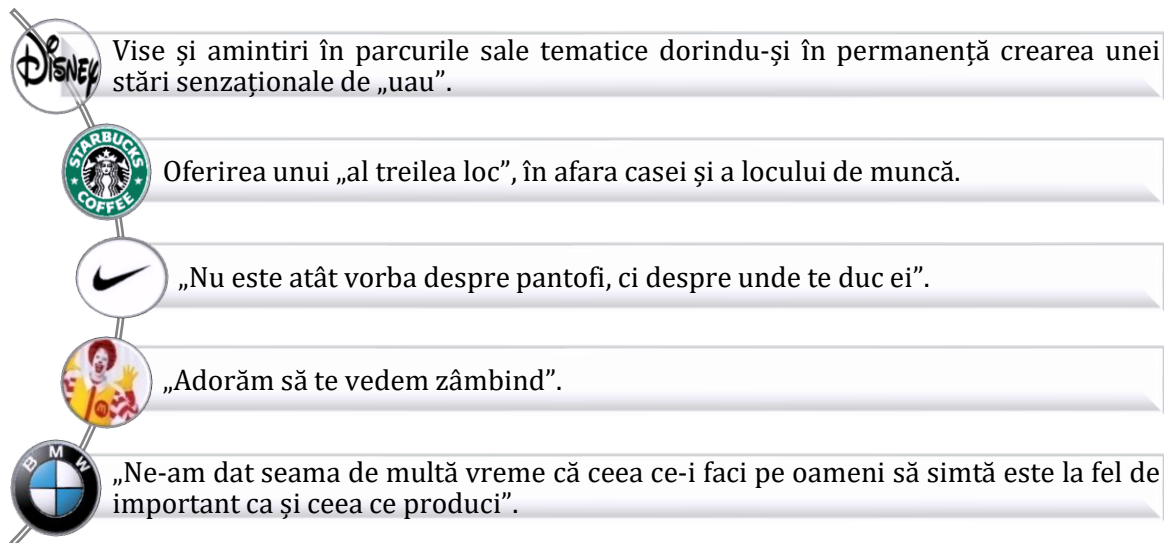
Definiție

În general, clienții consideră serviciile drept experiențe, în timp ce pentru companii, acestea reprezintă procese gândite în așa fel încât să conducă la rezultatele așteptate de către proprii clienți. Astfel, **"procese descriu metoda și ordinea în care funcționează sistemul de operare al serviciului, specificând cum relaționează împreună pentru crearea valorii promise clienților"** (Wirtz & Lovelock, 2016, p. 292). Este necesar ca serviciile să fie gândite în așa fel încât toate părțile implicate să știe exact ce anume au de făcut pentru a evita eventualele situații dezamăgitoare.

Tot mai multe companii conștientizează aceste aspecte și încearcă să creeze experiențe de neuitat pentru clienții lor. Așadar, mesajele transmise de către firme fac adesea apel la creativitate și imaginație, promovând valori și trăiri emoționale precum: comuniune, respect, fericire, magie, empatie, optimism, atașament etc. Pentru a evidenția cele spuse anterior, regăsiți în figura de mai jos câteva exemple:

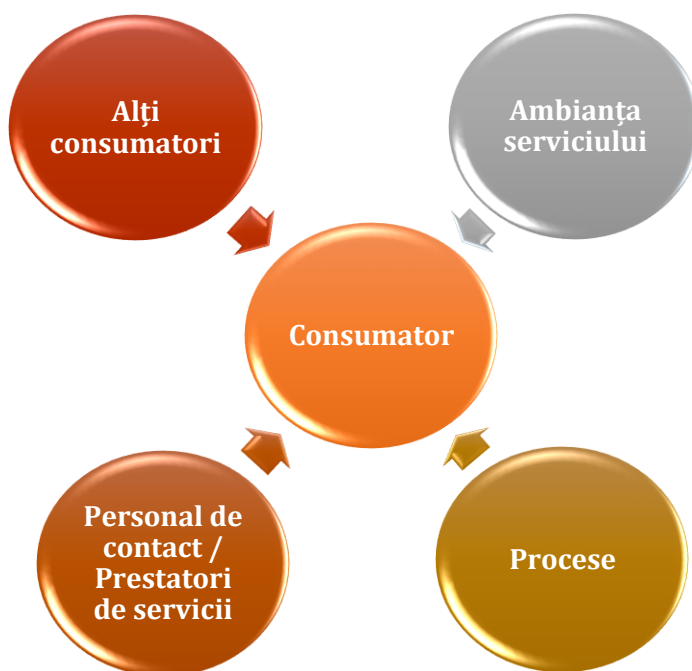
Sursa: Realizat de autori pe baza informațiilor din Armstrong & Kotler, 2015

Figura 1: Elemente sugestive pentru crearea unei experiențe de neuitat



În ceea ce privește procesul de prestare a serviciilor trebuie menționat faptul că percepția calității acestora poate fi afectată de o serie de factori, dintre care cei mai importanți vor fi analizați în următoarelor paragrafe și evidențiați în figura de mai jos:

Figura 2: Factori care influențează experiența consumatorilor de servicii



Sursa: Hoffman & Bateson, 2011, p. 9

Din grija pentru dezvoltarea unor relații pe termen lung cu proprii clienți, se pune un accent deosebit pe părerea și implicarea acestora în ceea ce privește acțiunile viitoare ale firmelor. Pe lângă faptul că, în cazul serviciilor consumatorii sunt implicați direct, comportamentul și atitudinea lor pot reprezenta factori decisivi pentru o prestație de succes.

✗ Consumatorii pot fi influențați, la rândul lor, de **alți consumatori** prezenți în momentul prestării, experiența lor fiind îmbunătățită sau înrăutățită de aceștia. Se poate lua în calcul atât o influență activă (ex. un copil care plânge în timpul unei piese de teatru), cât și una pasivă (ex. prezența unei persoane foarte înalte pe scaunul din fața noastră la cinema).



De reținut

✗ **Ambianța** „se referă la utilizarea dovezilor fizice pentru a proiecta mediul aferent serviciilor” (Hoffman & Bateson, 2011, p. 9). Acest element este extrem de important deoarece clienții se concentrează asupra acestuia în evaluarea calității serviciului de a cărui prestație beneficiază. Datorită intangibilității serviciilor, oamenii au mereu tendința de a se raporta la lucruri cu care reușesc să aibă o experiență directă pe care să le poată simți, mirosi, auzi, testa etc. În ceea ce privește ambianța, se pot lua în calcul elemente precum: mobilier, echipamente folosite, elemente de decor, fundal sonor, temperatura din incinta locului prestării respectivului serviciu, cromatica utilizată, confortul de care consumatorii au parte, posibilitățile de ocupare a timpilor de așteptare etc.

✗ Experiența clienților poate să fie afectată de implicarea, atitudinea și competența **personalului** cu care interacționează, fie că este vorba de personalul de contact sau de către cel care prestează efectiv serviciul solicitat. Importanța personalului în sfera serviciilor este atât de mare, încât în unele situații ajunge să fie avantajul competitiv pe care clienții îl caută în permanență. Acesta este și motivul pentru care multe companii privesc acest aspect drept un element strategic foarte important, o sursă de diferențiere care nu trebuie neglijată (ex. importanța frumuseții, ținutei vestimentare și competenței personalului pentru unele companii aeriene).



De reținut

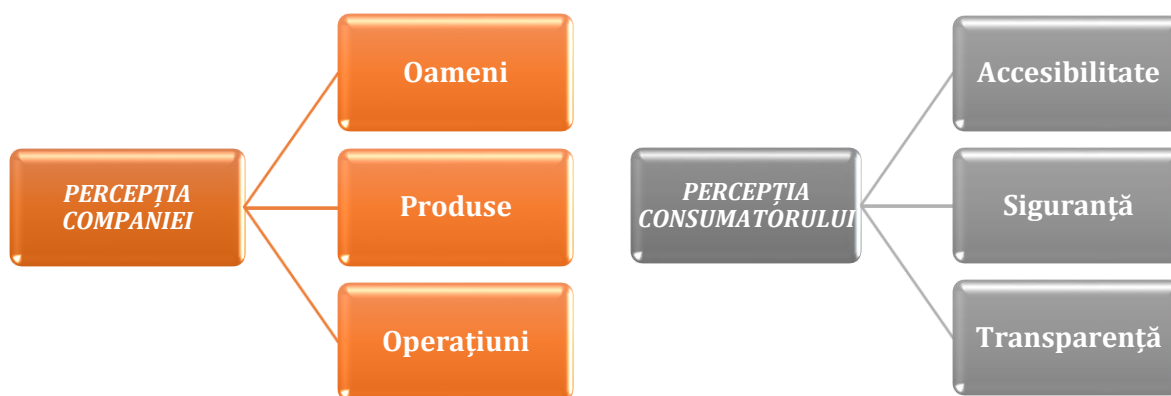
În unele situații, clienții au parte de experiențe mai puțin favorabile, printre acestea, cel mai des întâlnite se numără: apatia, nepăsarea, lipsa de respect, aerul de superioritate, indiferența personalului, precum și aplicarea anumitor reguli și proceduri fără analiza compatibilității cu situația în cauză (Hoffman & Bateson, 2011).

Este vital pentru companiile prestatoare de servicii să se asigure că personalul face parte dintr-o echipă bine încheagată, care colaborează în permanență, pentru a nu afecta imaginea acestora. Se întâmplă uneori, ca unele firme să beneficieze de un personal foarte bine calificat în ceea ce privește prestarea efectivă, dar să existe deficiențe la nivelul personalului de contact, care poate dezinforma clienții sau îi poate pune în situații stânjenitoare printr-o atitudine nepotrivită.

✗ Consumatorii se pot declara mulțumiți sau nemulțumiți în funcție de întreaga experiență avută de-a lungul desfășurării procesului de prestare. Făcând referire la cei patru factori, menționați în cadrul figurii anterioare, se impune departajarea acestora prin prisma vizibilității, **procese**le fiind singurele care pot fi încadrate în categoria celor lipsite de vizibilitate. Acest aspect se datorează faptului că procesele fac referire la regulile, codurile și regulamentele care stau la baza activității companiei, elemente care nu sunt la îndemâna consumatorilor, dar care le pot afecta experiența avută. Se întâmplă acest lucru deoarece, spre deosebire de bunurile materiale în cazul cărora clientul nu participă la procesul de fabricație, când se face referire la procesul de prestare a serviciilor, consumatorii sunt parte integrantă din acesta.

Documentarea în vederea obținerii unui proces de prestare de calitate este foarte importantă și tocmai de aceea este imperios necesar să se analizeze atât perspectiva consumatorului, cât și perspectiva companiei din dorința de a găsi cea mai bună formulă care să convină ambelor părți. Managementul multor firme susține faptul că totul este executat după bunul plac al consumatorilor, că manifestă o atenție specială vizavi de dorințele și punctele de vedere ale acestora, dar de fapt nu fac altceva decât să acționeze potrivit propriilor credințe referitoare la ceea ce clienții își doresc (Gustafsson & Johnson, 2003). Astfel, în figura următoare putem observa cu ușurință diferența de viziune care există între companii și cei pe care îi deservește:

Figura 3: Percepția companiei vs. percepția consumatorului



Sursa: Gustafsson & Johnson, 2003, p. 85

Diferența dintre cele două perspective este dată de faptul că firmele acționează potrivit unui raționament preponderent tehnic, în timp ce pentru consumatori este mai importantă perspectiva emoțională, legată de ceea ce simt și ce le conferă serviciul de a cărui prestare beneficiază.

Astfel, pentru a evidenția faptul că procesul de prestare trebuie să se bazeze pe inteligența emoțională, se consideră potrivit a fi amintit ceea ce Jason Barger spunea: „*Oamenii vor uita ceea ce ai spus, oamenii vor uita ceea ce ai făcut, dar oamenii niciodată nu vor uita cum i-ai făcut să se simtă*” (Wirtz & Lovelock, 2016, p. 306)



Temă de reflecție

Pe baza experienței personale, identificați 2-3 exemple prin care să demonstrați validitatea afirmației de mai sus. Puteți aduce și contraexemple?

Având la bază această idee, merită subliniat faptul că experiența consumatorului are un impact major asupra percepției acestuia și a comportamentului său viitor. Astfel, oamenii au tendința de a împărtăși o experiență negativă mai degrabă decât una pozitivă (Danyi, 2008) ceea ce presupune că atunci când consumatorii se simt „trădați” de către companie, percepția acestora va fi conturată în consecință, iar comportamentul lor ulterior ar putea afecta considerabil imaginea companiei. Pe de altă parte, consumatorii nu vor uita niciodată o experiență deosebită pe care i-a conferit-o compania, fapt care îi determină să o recomande cu tărie pe viitor și să revină de fiecare dată cu



Știați că?

plăcere. Un exemplu elocvent aici ar putea fi cazul serviciilor turistice, unde consumatorul poate trăi o experiență de vis, care va fi decisivă pentru alegerile și comportamentul său ulterior.

În continuare, vor fi amintite câteva *elemente cheie* (Wirtz & Lovelock, 2016) menite a ghida o gestionare inteligentă a procesului de prestare. Astfel, se mizează pe un început și un final în forță, în acest fel atenuându-se efectul unor elemente nepotrivite care pot să apară pe parcursul procesului de prestare. De asemenea, se preferă îmbunătățirea graduală a acestuia, crearea de senzațional, dozarea adecvată a elementelor negative printre cele pozitive, precum și oferirea unor dovezi fizice (ex. imagine ecografică, diplomă etc.).

În vederea unei *planificări* cât mai riguroase, sunt utilizate două *instrumente cheie*: planul procesului de prestare și diagrama de flux blueprint. Diferența dintre cele două este dată de simplitatea și profunzimea elementelor luate în calcul.

Planul procesului de prestare descrie un proces tehnic existent, cel mai adesea într-o formă cât mai simplistă, evidențiind natura și succesiunea diferitelor etape în cadrul cărora este implicat consumatorul.



De reținut

De exemplu, etapele parcurse de un turist atunci când dorește să se cazeze la un motel sunt:

1. parcare mașinii;
2. check-in (cazare);
3. petrecerea nopții în camera de motel;
4. luarea micului dejun;
5. check-out (decazare).

Acest instrument facilitează înțelegerea într-o manieră cât mai rapidă a întregii experiențe avute de către client, putând să semnaleze diferite oportunități valoroase prin care ar putea fi îmbunătățit la nivelul serviciului existent (Wirtz & Lovelock, 2016).

Diagrama de flux blueprint este un instrument mult mai complex, care face apel la diverse detalii referitoare la modalitatea de concepere a procesului de prestare, implicând existența unei echipe inter-departamentale. Se iau în calcul clienții, angajații, precum și interacțiunile implicate de prestarea efectivă a serviciului (Wirtz & Lovelock, 2016).

Elaborarea unei astfel de diagrame presupune identificarea tuturor activităților implicate, legăturile existente între acestea, precum și reliefarea tuturor acelor momente în cadrul cărora intervine prezența consumatorului.

În momentul în care se dorește realizarea unei astfel de diagrame trebuie să se ia în calcul toate particularitățile etapelor de prestare, prezentate după cum urmează (Wirtz & Lovelock, 2016):



- ✓ Primul element face referire la totalitatea etapelor implicate de prestarea serviciului și la ordinea în care acestea se derulează;
- ✓ Un alt aspect deosebit de important care trebuie menționat aici face referire la toate elementele tangibile care pot fi văzute sau utilizate de către consumatori;
- ✓ Zona de vizibilitate este și ea la rândul ei foarte importantă. Aceasta face diferența între experiența efectivă a clientului și activitățile în care sunt implicați doar angajații, dar care pot să le afecteze pozitiv sau negativ percepția asupra calității serviciului;
- ✓ Activitățile suport realizate în „bucătăria proprie” a prestatorului sunt alte elemente care trebuie luate în calcul când vine vorba de realizarea acestui tip de diagramă;
- ✓ Stabilirea suportului informațional, precum și a materialelor și proceselor necesare prestării serviciului reprezintă o pre-condiție esențială pentru bunul mers al procesului de prestare;
- ✓ Identificarea punctelor critice constituie o variabilă foarte importantă care poate fi exploatată prin intermediul diagramei, oferind astfel posibilitatea identificării unor variante alternative care să fie utilizate în timp real în momente de criză;
- ✓ Momentele în care consumatorii sunt nevoiți să aștepte pot fi reperate cu precizie și se pot găsi variante alternative, astfel încât să nu resimtă într-un mod neplăcut „timpii morți”;
- ✓ Elementele referitoare la standardele serviciilor și ținta vizată trebuie, de asemenea, să fie prestabilite, acestea implicând setarea componentei timp cu privire la fiecare etapă în parte.

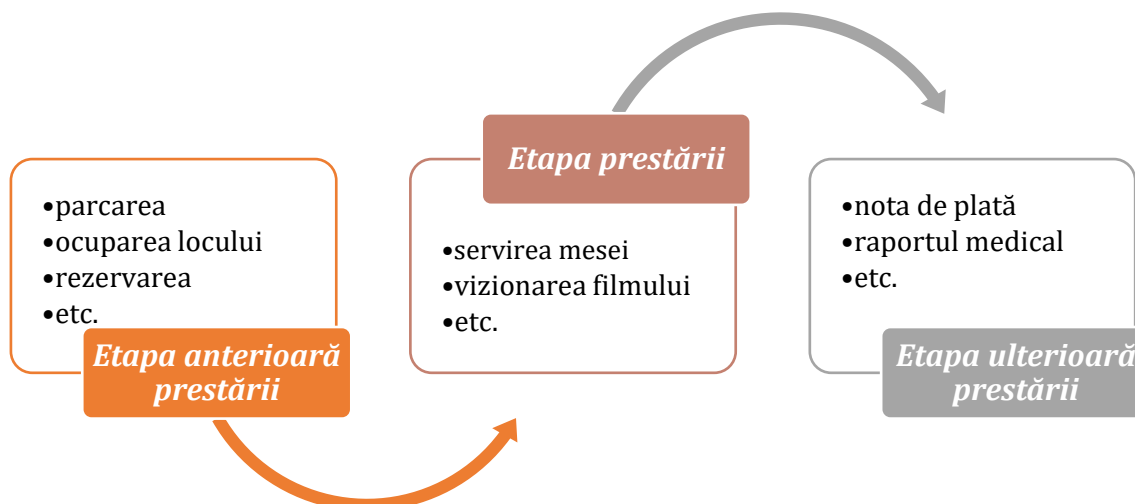
De exemplu, componentele unei diagrame de flux blueprint pot fi:

- ✓ **acțiunile consumatorului** – exemplu: realizarea unei rezervări la restaurant, parcarea autoturismului, servirea mesei, achitarea notei de plată;
- ✓ **elementele tangibile** – exemplu: mobilier, meniu, veselă, ținuta personalului;

- ✓ **zona de interacțiune vizibilă dintre client și personalul de contact** – exemplu: salutarea clientului, verificarea rezervării, preluarea comenzii, servirea preparatelor și a vinului;
- ✓ **zona de vizibilitate** – separă zona de interacțiune vizibilă de cea de interacțiune internă (invizibilă);
- ✓ **zona de interacțiune invizibilă dintre personalul de contact și personalul prestator** – exemplu: prepararea băuturilor, conceperea meniurilor, emiterea chitanțelor, întreținerea echipamentelor;
- ✓ **proces de suport care necesită tehnologia informațională** – exemplu: rezervarea, evidența comenzilor și a plăților, inventarierea materiilor.

De obicei, **procesul de prestare a serviciilor** poate fi divizat în *trei etape principale*:

Figura 4: Etapele procesului de prestare



Sursa: Realizat de autori pe baza informațiilor din Wirtz & Lovelock, 2016

Cele trei etape menționate mai sus trebuie să fie privite în mod distinct deoarece consumatorii pot să manifeste un grad diferit de sensibilitate la nivelul acestora. De exemplu, cercetările în sfera restaurantelor, evidențiază faptul că o posibilă întârziere este mai ușor acceptată în etapa anterioară prestării și în cea ulterioară acesteia, decât în etapa de prestare propriu-zisă (Wirtz & Lovelock, 2016).



De reținut

3.2. Implicarea clientului în realizarea procesului de prestare a serviciului

Experiența consumatorului este influențată și de măsura în care acesta este dispus să participe la procesul de prestare a serviciului. Sunt numeroase situații în care gradul de satisfacție și nivelul calitativ al prestării serviciului sunt determinate de rolul pe care și-l asumă consumatorul în procesul de prestare a serviciului.

Un aspect important al planificării prestării unui serviciu face referire la definirea rolului pe care îl au consumatorii în acest proces. Nivelul de participare dorit de către clienți trebuie însă motivat, „predat” de către firme, astfel încât să devină captivant pentru consumator (Wirtz & Lovelock, 2016). Pacientul nu este întotdeauna deschis atunci când trebuie să descrie anumite simptome sau trăiri emoționale pe care le simte, însă fără aceste informații, calitatea serviciului medical poate fi una îndoielnică, iar rezultatele să nu fie pe măsura așteptărilor.

Prin calitatea sa de colaborator sau co-producător, consumatorul se simte oarecum responsabil de nivelul calitativ al serviciilor primite, ceea ce presupune că ar putea deveni mai indulgent atunci când se pun în discuție acuze și critici aduse companiilor.

Participarea consumatorului la procesul de prestare a serviciului face referire la acțiunile și resursele furnizate de către clienți, acestea incluzând elemente fizice, mentale, sau chiar emoționale (Wirtz & Lovelock, 2016).

Gradul de participare a clientului și rolul pe care îl joacă acesta în cadrul procesului de prestare, depinde de natura procesului de creare și livrare a serviciilor, astfel:

- ✗ *Servicii cu efecte tangibile asupra corpului uman* - în care sunt “procesate” *persoane* (ex. servicii medicale, servicii turistice, servicii de transport persoane etc.);
- ✗ *Servicii cu efecte tangibile asupra unor bunuri* - în care sunt “procesate” *bunuri materiale* (ex. reparații, întreținere, transport de bunuri etc.);
- ✗ *Servicii cu efecte intangibile* - în care sunt “procesate” *informații* (ex. servicii financiar-bancare consultanță, asigurări etc.).



De reținut

Figura 5: Gradul de implicare a clientului în funcție de categoria de servicii



Sursa: Realizat de autori pe baza informațiilor din Rădulescu, 2010

Rolul clientului în realizarea serviciilor depinde, astfel, de categoria de servicii la care acesta apelează, remarcându-se un *grad ridicat de implicare* în cazul serviciilor care procesează persoane și un *grad mai redus* în cazul celor care procesează bunuri sau informații.

Wirtz & Lovelock (2016) evidențiază 4 niveluri de implicare a clientului în procesul de livrare a serviciilor:

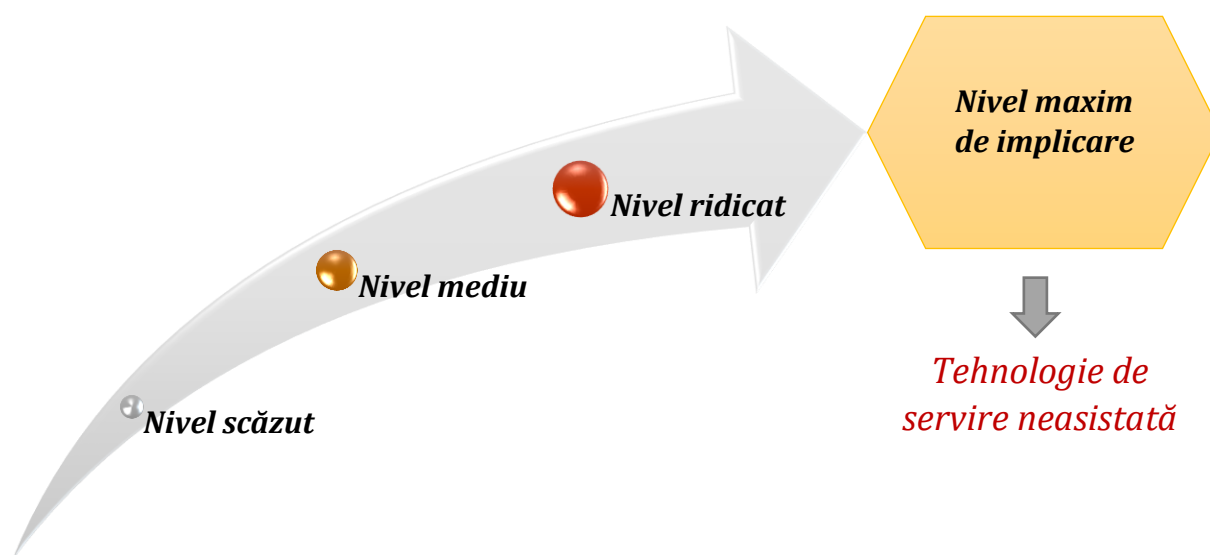
- ✗ *Nivel scăzut de participare* – unde angajații și echipamentele sunt pionii principali în procesul de prestare, serviciile fiind în general standardizate, iar prezența fizică a consumatorului pare a fi suficientă (ex. vizitarea unui muzeu, vizionarea unui film, călătoria cu autobuzul etc.);
- ✗ *Nivel mediu de participare* – în care consumatorul se implică parțial în crearea serviciului sugerând o oarecare personalizare a acestuia, prin oferirea de informații sau depunerea unui anumit efort fizic sau mental (ex. la coafor, clientul își exprimă dorința în legătură cu aranjarea părului, culoarea favorită sau tunsoarea preferată);
- ✗ *Nivel ridicat de participare* – unde clientul lucrează în mod activ la co-crearea valorii serviciului; practic, serviciul nu se poate presta fără implicarea activă a clientului. Spre exemplu, un antrenament de cycling nu ar fi eficient, iar beneficiile ar lipsi cu desăvârșire, dacă cursanții nu și-ar asuma rolul lor activ în acest „parteneriat”. Un alt exemplu în acest context este cel al serviciilor educaționale în cazul cărora, rezultatele școlare, performanța obținută sau aptitudinile dobândite sunt dependente în mod direct atât de gradul de implicare al studentului, cât și de modul lui activ de a participa la procesul educațional.
- ✗ Cea mai înaltă formă de implicare a consumatorului în crearea unui serviciu presupune o *participare intensă* (nivelul maxim de implicare), în care acesta își



De reținut

asumă rolul principal, preluând prestarea în totalitate prin apariția așa-numitelor „tehnologii de servire neasistate”¹. Aceste tehnologii oferă posibilitatea consumatorilor să acceseze sau să beneficieze de un serviciu pe cont propriu, fără asistență din partea personalului companiei. Cazurile bancomatelor, a punctelor de scanare și plată automată a produselor în supermarket, alimentării automate cu carburant, aplicațiilor online sau serviciilor de mobile banking, reprezintă câteva exemple relevante pentru sistemul tot mai prezent al noilor tehnologii în care implicarea clientului este indispensabilă. De asemenea, merită subliniat faptul că *nivelul de performanță* al clientului este foarte important, consumatorul dovedindu-se expert sau novice în utilizarea serviciului fără asistență (Hoffman & Bateson, 2011).

Figura 6: Niveluri de participare a clientului în crearea serviciului



Sursa: Realizat de autori pe baza informațiilor din Wirtz & Lovelock, 2016

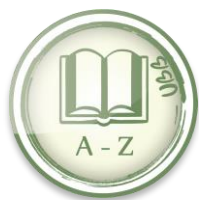
Companiile apelează astfel la diverse strategii din dorința de a încuraja clienții să utilizeze inovații tehnologice, prin care aceștia să învețe să „se servească singuri” cu ajutorul internetului sau a aplicațiilor online.

¹ Self-service technologies (SSTs) (Wirtz & Lovelock, 2016, p.316)

3.3. Calitatea serviciilor și satisfacția consumatorilor - elemente ale interacțiunii dintre consumator și prestator

3.3.1. Calitatea serviciilor

În 1985, o echipă de cercetători ai calității (Parasuraman et al., 1985) au pornit de la premisa că într-o economie cu un grad ridicat de concurență, diferențierea între companii nu se face după calitatea obiectivă a produselor – garantată prin standarde de calitate a producției – ci, mai degrabă, calitatea percepută a produsului sau serviciului este cea care face diferența. Astfel, ei subscriu la viziunea conform căreia calitatea are următoarele dimensiuni distincte:



Definiție

1. **Calitatea standardizată (obiectivă)** - calitate care reprezintă *lipsa erorilor*.
2. **Calitatea personalizată (subiectivă)** - calitate care *vine în întâmpinarea nevoilor și așteptărilor consumatorilor*;

Astfel din punctul de vedere al companiei, **calitatea standardizată** se bazează pe implementarea celui mai riguros sistem calitativ al producției, scopul ei fiind „zero-defecte” sau „fără greșeală de prima dată” – viziunea internă a calității; iar **calitatea personalizată** implică o cunoaștere a pieței, a nevoilor și dorințelor sale și, în funcție de aceasta, crearea de produse sau servicii care să determine satisfacție – viziunea externă asupra calității. Aceste două dimensiuni subliniază natura duală a calității: standardizarea și personalizarea serviciului sunt interdependente, dar adesea în conflict (Anderson et al., 1997).

Descrierea relației complexe dintre cele două componente ale calității și modul în care acestea se influențează una pe alta a fost prezentată și în cadrul Teoriei Pragurilor (*"Gap Theory"* - Parasuraman et al., 1985), care explică următoarele: **calitatea serviciilor reprezintă diferența dintre ceea ce așteaptă consumatorul și ceea ce primește în realitate**. Astfel sunt detaliate *cinci praguri* pe care organizația trebuie să le depășească, patru aflate sub controlul direct al organizației, și al cincilea, cel mai important, implicând atât consumatorul cât și organizația:



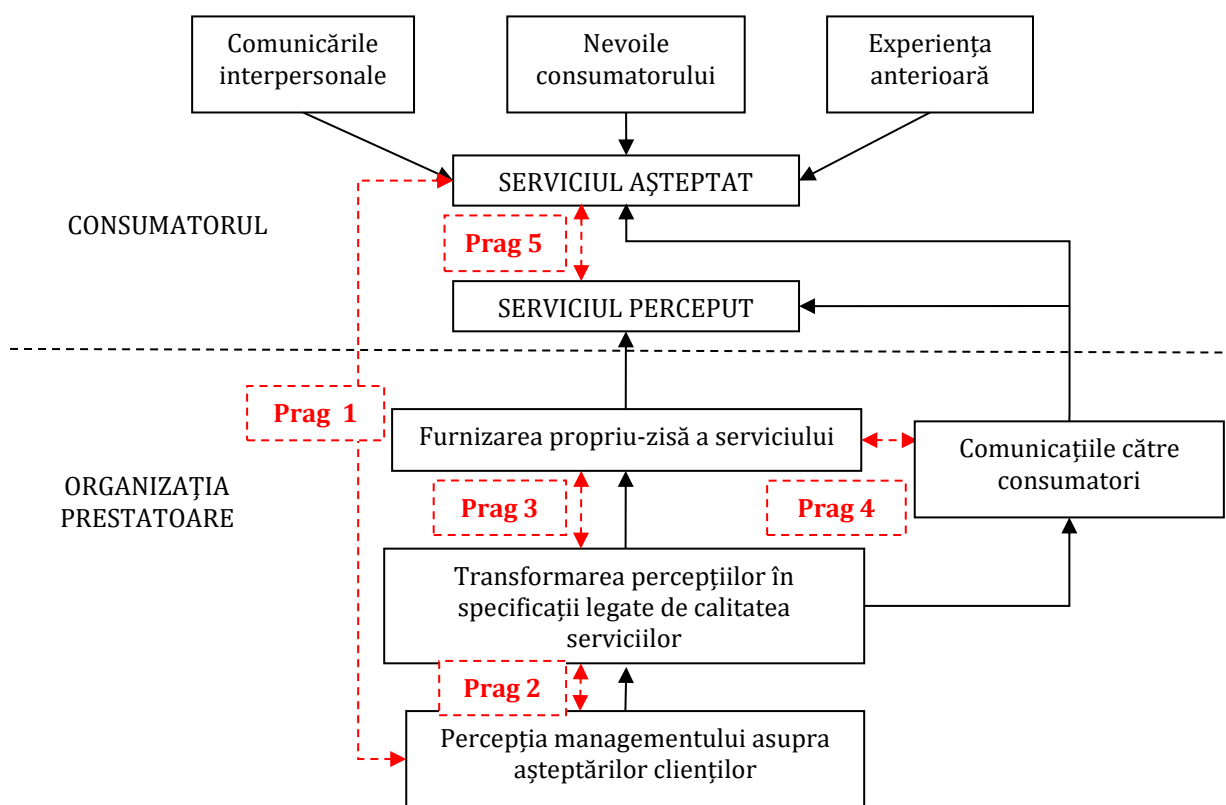
De reținut

- ✗ **Pragul 1** – între ceea ce se așteaptă consumatorul și ceea ce crede managementul că își dorește acesta;
- ✗ **Pragul 2** – între ceea ce crede managementul despre așteptările clienților și modul în care aceste informații sunt transpuse în specificații calitative despre modul de prestare al serviciilor;
- ✗ **Pragul 3** – între specificațiile calitative existente și modul în care acestea sunt puse în practică prin furnizarea propriu-zisă a serviciului;

- ✗ **Pragul 4** – între ceea ce implică furnizarea efectivă a serviciului și modul în care acest proces este comunicat consumatorilor;
- ✗ **Pragul 5** – între percepția consumatorului asupra serviciului prestat efectiv și așteptările acestuia legate de serviciu. Aceste așteptări se creează în urma interacțiunii personale a consumatorului cu familia, prietenii și grupurile de referință, a nevoilor personale, a experienței anterioare cu serviciul și influența comunicațiilor venite din partea companiei prin intermediul canalelor de promovare.

Efectul acestor praguri este cumulativ, diferența finală – **Pragul 5** – fiind cu atât mai mare cu cât au existat nepotriviri la pragurile intermediare, deși consumatorul nu are cunoștințe exacte despre aspectele implicate în fiecare, ele fiind sub controlul direct al prestatorului. Consumatorul evaluează doar efectul lor însumat, pe care apoi îl compară cu așteptările pe care și le-a format înainte de tranzacție.

Figura 7: Modelul GAP



Sursa: Parasuraman et al., 1985

3.3.2. Satisfacția consumatorilor



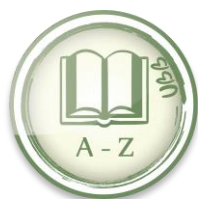
Definiție

În 1980, Richard Oliver a publicat un studiu în care definea **satisfacția consumatorului privind un anumit produs ca o funcție între așteptările acestuia înainte de experiența de consum și percepția asupra performanței în consum și utilizare a produsului/serviciului respectiv**. Această funcție, care a primit denumirea de paradigma infirmării așteptărilor, pornește de la premisa că depășirea așteptărilor consumatorului („A”) de către nivelul perceput al performanței („P”) va genera **satisfacție** (infirmarea pozitivă - calculată ca o diferență mai mare sau egal cu zero a ecuației „P-A”), în caz contrar sentimentul generat fiind **insatisfacția** (infirmarea negativă - calculată ca diferența mai mică decât zero a ecuației „P-A”) (Oliver, 1980).

Ce se poate observa este că, privită din această perspectivă, conceptul de satisfacția consumatorului de servicii se suprapune peste cel al calității subiective a serviciilor, ea fiind rezultatul analizei din **Pragul 5 al Modelului GAP**.

Pe de altă parte, cercetări mai recente au scos în evidență faptul că satisfacție este mai degrabă un răspuns afectiv (Oliver, 1992) la analiza cognitivă a diferenței dintre așteptările consumatorului și percepția acestuia cu privire la serviciul prestat. Mai mult, declanșarea satisfacției, deși cel mai adesea asociată cu post-cumpărarea, sau post-consumul poate începe odată cu alegerea serviciului (Giese & Cote, 2000). Un alt aspect important este faptul că satisfacția cu un anumit serviciu nu este o stare continuă, ci ea fluctuează în timp și poate fi influențată pozitiv sau negativ de satisfacția resimțită în a trecut cu serviciul respectiv (Cote, Foxman & Cutler, 1989).

De aceea, o definiție mai recentă și cuprinzătoare a satisfacției este (Souca, 2013):

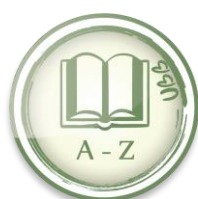


Definiție

✗ Satisfacție este un răspuns afectiv variabil, limitat temporal, bazat pe o evaluare cognitivă centrată pe alegerea, achiziția și consumul serviciului.

Analiza anterioară a conceptelor de calitate și de satisfacție scoate în evidență că pentru ambele este importantă gestionarea corectă a așteptărilor consumatorilor, dar și a percepției asupra serviciului prestat de companie.

Serviciul așteptat



Definiție

Așteptările sunt ceea ce oamenii cred că se va întâmpla în viitor (Barsky, 1995). Așteptările se formează atunci când sperăm, anticipăm sau ne îngrijorăm. Spre exemplu, atunci când abia așteptăm să ne întâlnim cu cineva, să vedem un nou episod din serialul preferat sau ne este frică să mergem la stomatolog – toate acestea sunt reacții bazate pe așteptări. În fiecare caz, atunci când evenimentul are loc, noi comparăm percepția noastră

asupra noii experiențe cu ce-am simțit în alte experiențe, ce nevoi avem și cu informațiile primite dintr-o varietate de surse.

Companiilor le place să facă afirmații precum „*Oferim satisfacție totală!*” sau „*De la noi pleci satisfăcut, garantat 100%*”. Aceste afirmații deseori supraestimează capacitatea companiei de a furniza ceea ce a promis, motiv pentru care compania va suferi la capitolul credibilitate, chiar dacă per ansamblu, serviciile și produsele furnizate sunt superioare din punct de vedere calitativ, comparativ cu cele ale concurenței.

Companiile sunt responsabile pentru așteptările pe care le creează. Ele trebuie să fie conștiente de modul în care produsele, serviciile, promoțiile, personalul, facilitățile, reputația și multe altele, afectează consumatorii. Ele trebuie să-și cunoască concurența și modul în care aceasta influențează informațiile de care dispun consumatorii.

Dacă o companie declară că este la dispoziția consumatorilor, atunci orarul de funcționare trebuie să fie convenabil, prețurile acceptabile, iar personalul de contact politicos și empatic. Atunci când prestația companiei nu se ridică la înălțimea așteptărilor pe care le-a creat (ex. reducerea programului de funcționare), clienții devin rapid nesatisfăcuți și sceptici privind orice alt mesaj primit din partea companiei.

Consumatorii primesc numeroase indicii care le oferă informații importante despre produsele și serviciile unei anumite companii. Conectând între ele numele brandului, calitatea serviciilor și a produselor asociate, modul în care au fost tratați de personalul de contact, cu asocieri anterioare, consumatorii își creează opinii, fac judecăți de valoare și își redefinesc așteptările. Aceste așteptări, la fel ca și prima impresie, se creează ușor și se pot menține pentru multă vreme. De aceea, pentru companii este vital să recunoască factorii care creează inițial așteptări sau care le pot afecta pe termen lung.

Astfel, două aspecte relevante merită a fi reținute:

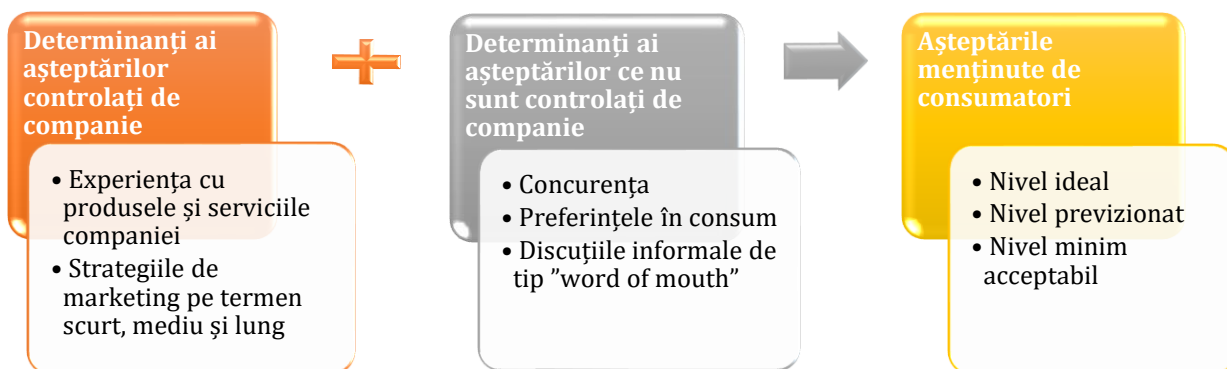
1. Consumatorii folosesc informațiile disponibile despre produsele și serviciile unei companii pentru a-și forma așteptările.
2. Percepția unei performanțe superioare a unei companii, comparativ cu cea a concurenței poate fi distrusă de promisiuni (așteptări) nerealiste.



De reținut

Dar ce așteptări au consumatorii? Accentul se pune aici pe „consumatori”, adică persoanele care sunt implicate în procesul de prestare a serviciilor, nu cei care au fost sau care vor fi în viitor în această ipostază.

Figura 8: Modelul Așteptărilor Consumatorului



Sursa: Realizat de autori pe baza informațiilor din Barsky, 1995

Crearea de așteptări realiste este o provocare majoră pentru companiile prestatoare de servicii, mai ales că ele nu pot controla toți factorii care influențează așteptările consumatorilor:

- a. Astfel, în ceea ce privește **determinanții așteptărilor aflați sub controlul companiei**, ei pot fi la rândul lor împărțiți în funcție de efectul temporar pe care îl au.

Determinanții care au efect pe termen scurt și mediu sunt:

1. Natura și modul de prezentare a serviciilor
2. Acțiunile de promovare (ex. reclame, promoții)
3. Ambianța din magazin și aspectul elementelor informative (ex. semnalizarea la nivelul magazinului)
4. Prima impresie creată de personalul de contact
5. Produsele complementare existente în punctul de vânzare

Determinanții pe termen lung ai așteptărilor consumatorilor sunt:

1. Menținerea în timp a nivelului calitativ al serviciilor
2. Inovarea serviciilor și a produselor complementare acestora
3. Eforturile susținute în timp de promovare
4. Menținerea în timp a raportului preț-calitate (livrarea de valoare).

Fiecare dintre acești determinanți pot fi manipulați de către companii pentru a influența așteptările consumatorilor. Este important de știut că nivelul așteptărilor controlat de companie trebuie să fie destul de ridicat pentru a atrage clienți, dar să reflecte realitatea îndeajuns de mult astfel încât să poată fi furnizat în 100% din cazuri.



De reținut

b. determinanți ai așteptărilor care nu se regăsesc sub controlul companiei

sunt toate sursele de informare din mediul extern care oferă indicii despre categoria de servicii. Reclamele și politica de prețuri a concurenților afectează modul în care consumatorii văd oferta unei anumite companii, pe lângă acestea adăugându-se experiența efectivă a consumatorilor cu serviciile concurenților. Mai mult, preferințele individuale ale consumatorilor (culori preferate, gusturi, opinii și atitudini personale, etc.) și informația primită de la membrii familiei, prieteni, cunoștințe sau membri ai unei comunități online vor afecta independent așteptările individuale ale consumatorului. Companiile trebuie să țină cont de aceste influențe necontrolabile și să utilizeze aceste informații pentru a influența așteptările consumatorilor.



De reținut

Odată create în mintea consumatorului, așteptările se transformă în standarde subiective în funcție de care consumatorii analizează performanța percepută a serviciului. Astfel, conceptele de **nivelul ideal**, **previzionat** și **minim** reprezintă a serie de rezultate pe care consumatorii le anticipează pe seama informației pe care au acumulat-o până în acel punct. Consumatorii folosesc aceste referințe atunci când evaluează întreaga experiență pe care au avut-o cu un anumit serviciu (Zeithaml et al., 1996).



De reținut

Nivelul ideal – Acest tip de așteptări, bazate pe experiență și parțial pe dorințe reprezintă nivelul serviciului pe care consumatorul speră să-l primească. Un exemplu al așteptărilor ideale ar fi cel al unei persoane care își aduce aminte de o destinație preferată pe care a vizitat-o în tinerețe. De remarcat este faptul că dacă percepția consumatorului despre serviciul prestat efectiv se apropie de acest scenariu ideal, atunci se instalează ceea ce literatura de specialitate identifică drept starea de **încântare**. Încântarea este un grad superior al satisfacției care are efecte economice importante pentru profitabilitatea companiei. Astfel, conform unui studiu al satisfacției publicat de Jones și Sasser Jr. (1995), 60% dintre clienții care abandonează un furnizor de servicii pentru a se muta la concurență, anterior s-au declarat satisfăcuți cu nivelul serviciilor oferite de aceștia, dar consumatorii satisfăcuți total sunt de 6 ori mai probabil să repete cumpărarea. Din acest motiv, literatura de specialitate consideră încântarea consumatorului ca fiind cel mai puternic factor ce duce la loialitate și nu doar simpla satisfacție a consumatorului.

Nivelul previzionat – Acest nivel al așteptărilor se bazează pe experiența consumatorului cu serviciul în sine sau cu oferta similară a concurenței. El reprezintă ceea ce este cel mai probabil să se regăsească în realitate. Un exemplu este cel al unui client al fast-food-ului McDonalds care, într-o locație nouă, merge să ia masa la acest restaurant știind la ce să se aștepte cu privire la meniu și calitatea produselor.

Nivelul minim – Acest nivel al așteptărilor este acceptabil, dar reprezintă pragul minim pentru declanșarea satisfacției. De exemplu, o persoană care stă pentru o noapte la un hotel, neavând altă variantă mai bună, dar care nu este nemulțumită de ceea ce primește.

Consumatorii își formează nivelul așteptărilor prin preluarea din mediu a numeroaselor informații care le sunt puse la dispoziție de diferite surse (experiența, preferința, reclama verbală, informațiile din partea concurenței). În teorie, consumatorilor le este ușor să-și aducă aminte de aceste informații pentru a evalua fiecare situație de cumpărare și consum, plasând-o în comparație cu ceea ce ei consideră că ar fi nivelul ideal, previzionat sau minim acceptabil al experienței.



Știați că?

De exemplu, nivelul standardelor personale pentru cazarea la un hotel de 4 stele poate să fie:

- *Ideal*: experiența perfectă – ultra all inclusive la un hotel de lux 5 stele (nivel care nu poate fi controlat de hotelul la care se face cazarea actuală);
- *Previzionat*: experiența avută cu cazarea la mai multe hoteluri de 4-5 stele (nivel care poate fi controlat de către hotelul la care se face cazarea actuală);
- *Minim acceptabil*: experiența avută cu cazarea la hoteluri de 2-3 stele (nivel care nu poate fi controlat de hotelul la care se face cazarea actuală).

Un aspect foarte important al așteptărilor este faptul că ele sunt **dinamice** în timp și au **tendința de a crește** cu fiecare interacțiune pe care o au consumatorii cu serviciile oferite de o anumită companie. Astfel, persoanele care se cazează a doua oară la un hotel este posibil să fie mai puțin satisfăcuți decât cei care s-au cazat pentru prima oară. O posibilă explicație este faptul că cei care se cazează a doua oară pot avea un alt scop al vizitei, motiv pentru care au așteptări diferite. Dintr-o altă perspectivă, este mult mai probabil ca cei care se cazează a doua oară tind să aibă așteptări mai ridicate legate de produsele și serviciile care le sunt deja familiare. Așa cum mulți dintre cei care merg la cinematograful consideră partea a doua a unui film dintr-o serie populară ca fiind mai slabă decât prima parte, a doua cazare la același hotel nu mai are aspectul de noutate al primei vizite. Aceste noi așteptări, deseori mai ridicate, nu mai pot fi satisfăcute în exact aceeași manieră ca și în experiența anterioară. În consecință, companiile trebuie să investească în **îmbunătățirea continuă** a ofertei și a performanței serviciilor pe care le prestează.



Citire

Dar creșterea continuă a calității serviciilor și a produselor asociate cu acestea nu este singura cale prin care se pot depăși așteptările. Deși acceptul trebuie pus pe îmbunătățirea continuă a ofertei, o altă metodă de a depăși așteptările este de a oferi consumatorilor ceva neașteptat. Acesta este și motivul pentru care o companie trebuie să

promită exact ceea ce poate oferi, să furnizeze minim ceea ce a promis, dar din când în când să-și surprindă plăcut clienții depășindu-le așteptările.

Serviciul perceput



Definiție

Percepția se definește ca fiind *procesul prin care oamenii selectează, organizează și interpretează informația la care au acces, pentru a-și forma propria imagine despre lume* (Armstrong & Kotler, 2015). Astfel, toți consumatorii dețin o "pereche de ochelari" care îi fac să evalueze în mod unic și individual experiența prestării unui serviciu oferit de către companie.

Acest fapt se datorează în special următoarelor aspecte psihologice (Plăiaș, 1997):

- **Atenția selectivă** – tendința indivizilor de a ignora o mare parte din stimulii informaționale la care sunt expuși în viața de zi cu zi.
- **Distorsiunea selectivă** – tendința indivizilor de a interpreta informația la care sunt expuși într-un mod care le susține punctul de vedere și credințele pe care le au.
- **Retenția selectivă** – indivizii sunt mai probabil să-și aducă aminte acele elemente care conferă o imagine pozitivă asupra mărcilor pe care le favorizează în consum, în timp ce au tendința să uite argumentele pro legate de mărcile pe care le consideră ca fiind concurența mărcii preferate.

Furnizarea efectivă a serviciului este critică pentru formarea unui nivel corect al așteptărilor. Astfel, unele companii care oferă mai puține servicii pot avea un nivel de satisfacție din partea clienților mai mare decât cele care au o ofertă mult mai largă de servicii, deoarece fiecare dintre aceste oferte stabilește un nivel diferit al așteptărilor. Stabilirea nivelului realizabil al așteptărilor este cheia furnizării satisfacției: așteptatul la coadă timp de patru minute va mulțumi pe cineva care se aștepta la cinci minute, dar va dezamăgi pe cineva care se aștepta la două minute.

Percepția unei performanțe superioare are de suferit dacă este precedată de promisiuni exagerate care creează așteptări nerealiste. În momentul în care acestea nu sunt îndeplinite, dezamăgirea consumatorilor se transformă în pierderi pentru companii. De aceea, se poate spune că afirmațiile care nu pot fi susținute în practică sunt mai periculoase decât lipsa oricărui tip de afirmații. Chiar și comunicarea indirectă, cum ar fi designul produselor, logoul, sau ambianța creată pentru spațiile publice, pot duce la așteptări specifice legate de produsele și serviciile unei anumite companii.

3.3.3. Preferințele consumatorilor

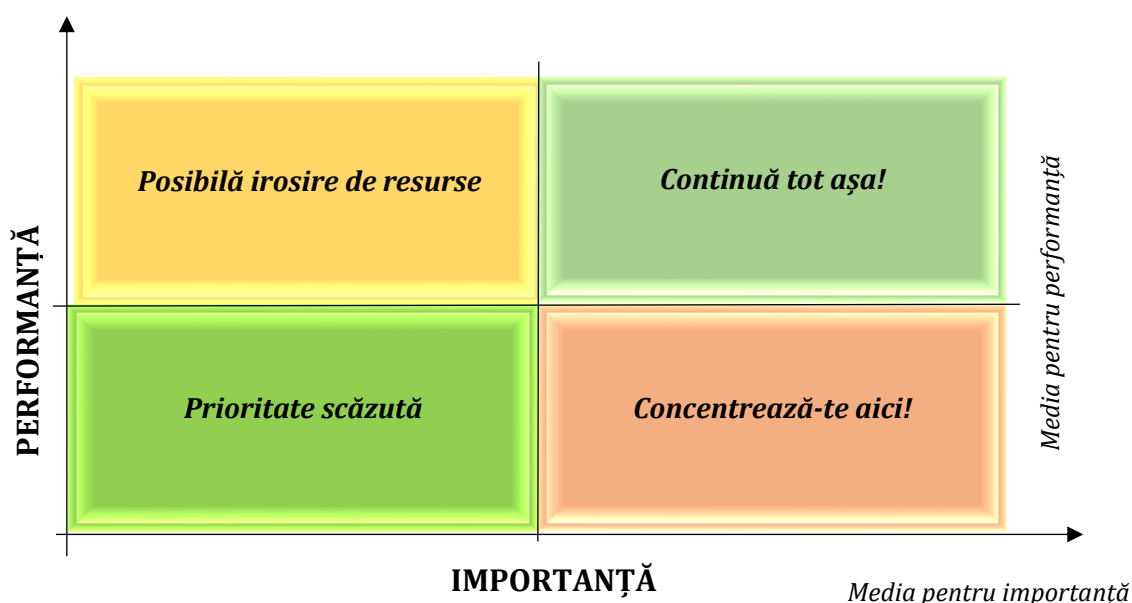
Doar simpla verificare a faptului că serviciul furnizat este la nivelul așteptărilor exprimate de consumatori nu garantează automat satisfacerea acestora, dacă nu se ia în considerare și ce este ceea ce **consumatorii consideră ca fiind important**. Calitatea prestării serviciului și a produselor complementare este o condiție a satisfacției, la fel de importantă ca și generarea de așteptări conforme cu realitatea, dar aceste componente nu țin cont de preferințele individuale ale clienților. De aceea, pentru a maximiza nivelul satisfacției, companiile trebuie să pună accentul pe acele elemente pe care consumatorii le consideră ca fiind cele mai importante.

Astfel, una dintre cele mai eficiente abordări de evaluare a legăturii dintre percepția performanței și importanța pe care o acordă consumatorii anumitor aspecte ale ofertei, se poate realiza prin intermediul **MATRICEI IMPORTANTĂ-PERFORMANȚĂ**. Ea a fost introdusă în literatură în 1977 de Martilla și James (Bacon, 2003). Analiza importanței-performanței, sau IPA cum este prescurtată în literatura de specialitate, este ușor de aplicat și de interpretat.



De reținut

Figura 9: Matricea importanță-performanță



Sursa: Bacon, 2003

În funcție de valorile medii ale performanței și ale importanței fiecărui factor, sau dimensiune identificate, acestea sunt împărțite grafic pe *patru cadrane*:

- „**posibilă irosire de resurse**”: performanță ridicată din partea serviciilor prestate de companie, dar pe care consumatorii le evaluează cu un grad de importanță scăzut. Această dimensiune poate reprezenta elemente ce țin de buna funcționare

a activității, dar care nu sunt vizibile pentru consumatori. Lipsa lor poate duce la frustrare și insatisfacție.

- **„continuă tot așa!”**: performanța în prestare a serviciilor și gradul de importanță atribuit de consumatori sunt peste media calculată. În această dimensiune sunt încadrate acele aspecte pe care compania le poate considera avantaje competitive.
- **„concentrează-te aici!”**: performanță scăzută în prestare, dar un grad de importanță ridicat pentru consumator. Aceste aspecte reprezintă principalele probleme cu care se confruntă activitatea companiei. Remedierea lor cât mai rapidă este prioritară.
- **„prioritate scăzută”**: atât performanța serviciilor, cât și gradul de importanță acordat de consumator sunt sub media determinată per ansamblu. Acestea pot să reprezinte elemente demodate din prestarea serviciilor pe care compania le poate scoate din ofertă în timp, deoarece au fost înlocuite cu elemente mai moderne sau care sunt considerate mai importante de către consumatori.

BIBLIOGRAFIE:

1. Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Introducere în marketing*. 12e ed. (D. Moise, & I. Plăiaș, Trans.) New Jersey: Pearson.
2. Anderson, E. W., Fornell, C. & Rust, R. T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Difference Between Goods and Services. *Marketing Science*, 16(2), p. 129-145.
3. Bacon, D. R. (2003). A comparison of approaches to importance-performance analysis. *International Journal of Market Research*, 45(1), pp. 55-72.
4. Barsky, J. D. (1995). *World-class customer satisfaction*. Boston: McGraw Hill.
5. Cote, J. A., Foxman, E. R., & Cutler, B. D. (1989). Selecting an Appropriate Standard of Comparison for Post Purchase Evaluations. *Advances in Consumer Research*. 16, pp. 502-506. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
6. Danyi, S. (2008). *Services Marketing*. Delhi : RajdPlani Printers.
7. Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1, 1-24.
8. Gustafsson, A., & Johnson, M. (2003). *Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Hoffman, K. & Bateson, J. E. (2011). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*. 4th ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
10. Jones, T. O. & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Journal of Management in Engineering*, 12(6), pp. 1-14.
11. Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 4(4), p. 460-469.
12. Oliver, R. L. (1992). An Investigation of the Attribute Basis of Emotion and Related Affects in Consumption: Suggestions For a Stage-Specific Satisfaction Framework. *Advances in Consumer Research*, 19, 237-244.
13. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), p. 41-50.
14. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.
15. Plăiaș, I. (1997). *Comportamentul Consumatorului*. Deva: Intelcredo.
16. Rădulescu, V. (2010). *Marketingul serviciilor - Suport de curs*. București: s.n.
17. Souca, M. L. (2013). *Contribuții la măsurarea satisfacției consumatorilor de servicii hoteliere*. Cluj-Napoca: Risoprint.
18. Wirtz, J. & Lovelock, C. (2016). *Services marketing: people, technology, strategy*. New Jersey: World Scientific.



19. Zeithaml, V. A., Berry, L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), p. 31-46.