

Fundamentarea strategiei de marketing pe baza măsurării valorii clienților

Substantiation of the Marketing Strategy Based on Customer Value Measurement

Autor: Carmen Bălan

Abstract: Specialiștii de marketing consideră dezvoltarea relațiilor cu clienții o pârghie majoră a dezvoltării durabile a organizației. Managementul relațiilor cu clienții presupune schimbarea radicală a activității și strategiilor organizației, în raport cu evoluția tradițională. De la stadiul în care clienții sunt considerați ca număr sau valoare totală a tranzacțiilor realizate, tot mai multe organizații se orientează spre strategiile de marketing focalizate pe stabilirea și menținerea unor relații de durată cu fiecare client relevant. Proiectarea și implementarea unor strategii de marketing eficiente presupune un efort substanțial de măsurare a valorii fiecărui client. Doi dintre indicatorii care pot facilita identificarea tipurilor de clienți din portofoliul organizației sunt valoarea cumpărărilor clientului și cota de client. Prezentul articol are ca obiectiv clarificarea conținutului și rolului celor doi indicatori. Totodată, autorul formulează o serie de recomandări referitoare la obiectivele de marketing și principalele strategii de marketing pe care le pot implementa organizațiile furnizoare, pentru fiecare profil de client, din cele patru posibile (A, B1, B2 și C), în cadrul unei tipologii definite pe baza valorii cumpărărilor clientului și a cotei de client.

Cuvinte cheie: marketing, strategie, CRM, valoarea clientului, măsurare

Keywords: marketing, strategy, CRM, customer value, measurement

Pe plan mondial, deopotrivă pe piețele B2B și B2C, se manifestă o tendință evidentă de promovare a conceptelor și strategiilor de marketing relațional, de implementare a valorilor managementului relațiilor cu clienții. Esența politicilor de marketing constă în orientarea spre client și focalizarea pe satisfacția clientului (Balaure, 2002). Cu toate acestea, majoritatea organizațiilor nu au o imagine clară asupra potențialului și valorii fiecărui client din propriul portofoliu.

O perspectivă graduală

În prezent, literatura de marketing, la nivel mondial, pune accentul pe doi indicatori esențiali, respectiv „*customer lifetime value*” și „*customer equity*”. Mai precis, cei doi indicatori se referă, în cadrul relației cu furnizorul, la valoarea actualizată a profitului generat de clientul loial, pe termen mediu și lung, respectiv la suma valorilor

actualizate aferente tuturor clienților din portofoliu. Aceste două concepte majore trebuie să fundamenteze strategiile de management al relațiilor cu clienții.

Cu toate acestea, numeroase organizații nu au reușit încă să proiecteze și să realizeze un sistem informațional care să le permită aplicarea eficace și eficientă a celor două concepte. Chiar și într-o astfel de situație în care lipsesc elemente de bază ale managementului relațiilor cu clienții (CRM), organizațiile pot să măsoare o serie de variabile mai puțin sofisticate (comparativ cu „*customer lifetime value*” și „*customer equity*”), dar relevante pentru fundamentarea strategiei de marketing orientate spre client.

Exemple de astfel de indicatori pe care specialiștii de marketing îi pot calcula sunt *valoarea cumpărărilor clientului* (exprimată prin valoarea totală a cumpărărilor realizate de client) și *cota de client* (exprimată prin ponderea în cumpărările realizate de client). În funcție de acești indicatori, se poate segmenta portofoliul de clienți al organizației, în vederea implementării celor mai adecvate strategii de marketing și vânzări.

Cu certitudine, indicatorii respectivi vor fi capabili să ofere doar o imagine parțială a valorii fiecărui client din perspectiva furnizorului. Aportul lor la evaluarea capacității fiecărui client de a genera profituri pentru organizație este limitat. Totuși, în demersul de orientare spre client, înainte de a calcula valoarea „pe viață” a fiecărui client („*customer lifetime value*”) și valoarea capitalizată în portofoliul propriu de clienți („*customer equity*”), este necesar ca fiecare organizație să parcurgă o fază preliminară ce constă în măsurarea unor variabile cum sunt cele prezentate în continuare.

Valoarea cumpărărilor clientului

Un prim indicator de evaluare este *valoarea cumpărărilor clientului*. În esență, acest indicator reprezintă valoarea totală a cumpărărilor realizate de client din diferite surse. Astfel, sunt considerate cumpărările efectuate de un anumit client de la toți furnizorii săi, nu numai de la organizația care evaluează potențialul clientului respectiv.

Denumirea indicatorului subliniază faptul că accentul este plasat pe cererea clientului, respectiv pe nevoia și dorința de a obține anumite produse și mărci, care se materializează pe piață ca urmare a puterii de cumpărare a clientului. Este vizată cererea efectivă a clientului, respectiv acea parte a nevoilor clientului sau dorințelor sale de a achiziționa bunuri și servicii, care se concretizează sub forma tranzacțiilor în perimetrul pieței.

Din perspectiva furnizorului, valoarea cumpărărilor clientului este, de fapt, valoarea vânzărilor realizate de toți furnizorii, la nivelul clientului respectiv. Evaluarea cantitativă este reflectată de formula următoare:

$$VCC = \sum_{i=1}^n C_i \quad (1)$$

unde VCC este valoarea cumpărărilor clientului, i (de la 1 la n) este sursa de aprovizionare, iar C_i este valoarea cumpărărilor realizate de client din sursa i (un anumit furnizor, fie producător, fie intermediar).

Formula prezentată poate avea mai multe grade distincte de agregare. Mai precis, putem considera:

- a. *un grad minim de agregare.* O primă variantă de calcul se axează pe valoarea cumpărărilor unui anumit produs. Astfel, furnizorul dispune de informații precise despre oportunitățile oferite de client. Gradul minim de agregare permite selecția unei strategii eficiente pentru produsul considerat.
- b. *un grad de agregare mic.* Este posibilă calcularea valorii cumpărărilor realizate de client dintr-o anumită categorie de produse. Acest indicator are un grad mare de relevanță, deoarece facilitează adoptarea celei mai adecvate strategii de creștere a competitivității unei organizații furnizoare, în raport cu ceilalți furnizori, pentru categoria de produse care face obiectul analizei. Indicatorul reflectă bugetul alocat de client pentru cumpărarea unei anumite categorii de produse. Pentru organizațiile furnizoare cu poziție de lider de piață, este importantă atât creșterea valorii cumpărărilor clientului din mărcile și produsele sale, cât și sporirea valorii bugetului alocat de client respectivei categorii de produse, indiferent de sursa de aprovizionare. Din această perspectivă, organizația furnizoare va avea în vedere strategiile de tip „up-selling”, de dezvoltare intensivă, axată pe creșterea valorii cumpărărilor, nu neapărat pe dezvoltarea extensivă, focalizată pe sporirea cantitativă a cumpărărilor din categoria vizată.
- c. *un grad mediu de agregare.* O altă posibilitate de calcul vizează toate categoriile de produse pe care le are în portofoliu organizația care estimează valoarea clientului. La prima vedere, o perspectivă cumulată asupra mai multor categorii de produse nu este relevantă. Totuși, pentru organizațiile implicate simultan în mai multe categorii, un grad mediu de agregare este util pentru a depista potențialul pe care îl oferă clientul pentru aplicarea unor strategii de tip „cross-selling”, de vânzare corelată, de către un anumit furnizor, a mai multor categorii de produse, la nivelul clientului vizat.
- d. *un grad de agregare maxim.* O variantă integrată de calculare a valorii clientului constă în stabilirea valorii totale a cumpărărilor clientului, respectiv a valorii tuturor produselor achiziționate, indiferent de categoria de produse căreia îi aparțin. Această perspectivă îi permite organizației furnizoare să identifice posibilitățile de creștere nu numai a valorii cumpărărilor efectuate de client în privința mărcilor și produselor furnizorului respectiv, ci și a valorii cumpărărilor realizate dintr-o anumită categorie de produse (indiferent de sursa de cumpărare). La acest nivel, organizația furnizoare va alege cele mai adecvate strategii de marketing pentru a spori competitivitatea categoriei de produse care prezintă interes pentru ea, în raport cu celelalte categorii de produse pe care le cumpără clientul. În esență, un grad maxim de agregare reflectă bugetul disponibil în mod efectiv la nivelul unui client. Pentru fiecare furnizor, informația privind valoarea totală a cumpărărilor este punctul de start pentru a elabora politici care să faciliteze accesarea unei ponderi cât mai mari din valoarea totală a bugetului clientului. În acest context, o anumită categorie de produse se află în competiție directă cu celelalte categorii achiziționate de client, în valoarea bugetului pe care îl investește.

Să considerăm exemplul unei organizații furnizoare care distribuie produse de birotică și papetărie, care are un portofoliu de clienți diversificat. În cazul în care furnizorul dorește să estimeze valoarea cumpărărilor unui client care are ca obiect de

activitate construcțiile imobiliare, el ar putea considera, de pildă, cel puțin următorii indicatori:

- a. valoarea cumpărărilor unui anumit produs, de exemplu hârtie pentru copiator/imprimantă, de format A4, 80g/mp și cu un anumit grad de alb;
- b. valoarea cumpărărilor unei anumite categorii de produse, respectiv hârtie de diferite tipuri și formate, pentru realizarea schițelor, machetelor, tipărirea documentației corespunzătoare fiecărui proiect de construcții etc.;
- c. valoarea cumpărărilor realizate de client din mai multe categorii de produse de birotică și papetărie, de la diferiți furnizori, categorii aflate și în portofoliul firmei distribuitoare, cum sunt următoarele: hârtia, instrumentele de scris, toner-ul pentru imprimantă/copiator, diferitele medii de arhivare (dosare, registre, CD-uri etc.);
- d. valoarea tuturor produselor și serviciilor cumpărate de organizația clientă pentru buna desfășurare a activității sale din domeniul construcțiilor imobiliare, indicator ce reflectă valoarea relativ mică a cumpărărilor de produse de birotică și papetărie, în comparație cu bugetul total al organizației, care este cheltuit pentru diferite alte produse și servicii, cum sunt materialele de construcții, echipamentele, instalațiile, utilitățile etc.

Valoarea cumpărărilor clientului este un indicator ce se poate aplica deopotrivă în cazul clienților organizaționali și în cel al persoanelor fizice. Informațiile referitoare la valoarea cumpărărilor se pot obține direct de la client, pe baza unor cercetări directe. O metodă de culegere a informațiilor, în cazul clienților persoane fizice, poate fi sondajul. În cazul clienților organizaționali, furnizorul poate să realizeze interviuri, în mod special prin intermediul forței de vânzare care se deplasează la client și are menirea de a dezvolta relațiile cu clienții și cu membrii centrului de cumpărare de la nivelul fiecărei organizații cliente.

În privința clienților individuali, cu cât gradul de agregare a informațiilor solicitate de furnizor crește, cu atât sporește gradul de dificultate a obținerii informațiilor respective. În general, clienții persoane fizice sunt reticenți în privința oferirii de date despre bugetul lor disponibil, despre veniturile lor totale.

Interesul organizațiilor furnizoare pentru valoarea cumpărărilor realizate de client este generat de preocuparea de a reține în propriul portofoliu și de a fideliza clienții de mari dimensiuni, precum și pe cei de mare potențial. Astfel, organizația vânzătoare va putea să genereze o cifră de afaceri în continuă creștere și, implicit, profituri. Totuși, este necesară o analiză mai detaliată a contribuției fiecărui client la cifra de afaceri și profiturile organizației, sub impactul costurilor asociate servirii și dezvoltării relației cu fiecare client.

Cota de client

În procesul de determinare a valorii clientului, un alt indicator relevant este *cota de client*. Se exprimă ca pondere a organizației furnizoare în valoarea monetară a cumpărărilor realizate de client.

În prezent, specialiștii în marketing consideră că în afară de cota de piață, cota de client este un indicator ce stă la baza formulării obiectivelor din planurile de marketing ale organizațiilor. În fapt, pentru numeroase organizații, obiectivul de

creșterea a cotei de client a devenit mult mai important decât cel de creștere a cotei de piață, în special în piețele mature, caracterizate de o intensitate mare a concurenței. Nivelul indicatorului *cotă de client* poate indica oportunități de dezvoltare intensivă a organizației, comparativ cu dezvoltarea extensivă, bazată pe atragerea de noi clienți.

Terminologia s-a diversificat ca efect al preocupărilor organizațiilor din diferite sectoare de activitate economică (Kotler, Armstrong, 2006). De exemplu, băncile se referă la „cota de portofel”, cu alte cuvinte la ponderea în bugetul fiecărui client. Supermarketurile, restaurantele și producătorii de alimente se referă la „cota de stomac”. La rândul lor, asamblatorii de automobile vorbesc despre „cota de garaj”. Agențiile de turism și companiile de transport aviatic de călători discută despre „cota de călătorie”.

În funcție de referința considerată, cota de client se poate calcula în două moduri distincte:

- a. *cota de client individuală*. Acest indicator exprimă ponderea pe care organizația furnizoare o deține în valoarea cumpărărilor efectuate de un anumit client. Gradul de agregare poate varia în funcție de necesitățile de informații ale furnizorului, de la un anumit produs, la întregul buget al clientului respectiv. Pentru a calcula cota respectivă, se poate utiliza formula următoare:

$$CCI = \frac{C_i}{\sum_{i=1}^n C_i} * 100 \quad (2)$$

unde CCI este cota de client individuală (exprimată procentual), i (de la 1 la n) este sursa de aprovizionare, C_i este valoarea cumpărărilor realizate de client din sursa i (un anumit furnizor, fie producător, fie intermediar), iar $\sum C_i$ este valoarea totală a cumpărărilor realizate de client din diferite surse.

De exemplu, în cazul distribuitorului de produse de birotică și papetărie, în relația cu organizația clientă din sectorul construcțiilor imobiliare, cota de client individuală va fi de 30%, dacă trimestrial, clientul cheltuiește 27.000 lei pentru produse de birotică și papetărie, dintre care 9.000 lei pentru produsele achiziționate de la distribuitorul respectiv.

- b. *cota de client agregată*. Cu ajutorul acestui indicator, furnizorul are posibilitatea să cunoască ponderea sa în valoarea cumpărărilor realizate de un grup sau segment de clienți relevant pentru organizație. Gradul de agregare poate varia în conformitate cu necesitățile organizației furnizoare, de la un produs, la o categorie de produse sau un grup de categorii de produse aflate în portofoliul furnizorului. Calcularea cotei se poate realiza astfel:

$$CCA = \frac{\sum_{j=1}^m CCI}{N} \quad (3)$$

unde CCA este cota de client agregată (exprimată în procente), j (de la 1 la m) indică clienții din grupul/segmentul analizat, CCI este cota de client individuală, iar N este numărul de clienți analizați din grupul/segmentul respectiv.

În cazul în care distribuitorul din exemplul anterior are un portofoliu de 20 de mii de clienți activi, dintre care 300 din domeniul construcțiilor, pentru a

afla cota de client agregată, la nivelul sectorului respectiv, va calcula o medie aritmetică simplă a cotelor de client individuale, corespunzătoare celor 300 de organizații. Desigur, acest mod de calcul are limitele sale. Una dintre cele mai importante este faptul că toți clienții sunt considerați în aceeași proporție, indiferent de mărimea lor, respectiv nu consideră o pondere în funcție de importanța clientului pentru organizația furnizoare. O altă variantă de calcul poate considera următoarea formulă:

$$CCA = \frac{\sum_{j=1}^m C_j}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n C_{ij}} \quad (4)$$

unde j (de la 1 la m) indică clienții din grupul/segmentul analizat, i (de la 1 la n) indică sursele de la care se aprovizionează clienții, $\sum C_j$ este expresia monetară a cumpărărilor realizate de clienții din grupul/segmentul țintă, de la furnizorul ce dorește să estimeze cota de client agregată, j (de la 1 la m) indică clienții din grupul/segmentul analizat, iar $\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n C_{ij}$ este valoarea totală

a cumpărărilor realizate de toți clienții furnizorului respectiv, din grupul/segmentul țintă, de la toți furnizorii la care apelează.

În exemplul referitor la distribuitorul de produse de birotică și papetărie, aplicarea acestei formule va conduce la un raport între valoarea cumpărărilor clienților din sectorul construcțiilor, de la organizația furnizoare respectivă și valoarea cumpărărilor acelorași organizații din toate sursele (nu numai de la furnizorul respectiv). Astfel, dacă presupunem că valoarea numărătorului este 12 milioane lei, iar cea a numitorului este 30 milioane lei, rezultă o cotă de client agregată de 40%.

În privința modului de culegere a datelor pentru calcularea cotelor CCI și CCA, este de remarcat faptul că valoarea vânzărilor furnizorului către fiecare client este consemnată în sursele interne ale furnizorului. În schimb, valoarea vânzărilor fiecărui furnizor concurent este dificil de estimat. Cea mai frecvent utilizată modalitate de obținere a datelor respective sunt cercetările directe de tip „retail audit”, realizate pe eșantioane de tip panel (Cătoi, 2002). Datele statistice referitoare la valoarea vânzărilor de produse importate de papetărie și birotică pot fi un atu. Totuși, valoarea unor astfel de informații este diminuată de gradul lor scăzut de disponibilitate, de absența unor informații clare, precise și suficiente. Adesea, raționamentul managementului are un rol important în estimarea CCI și CCA.

Cunoașterea cotei de client indică oportunități de dezvoltare a valorii vânzărilor și de creștere a profiturilor, în relația dintre furnizor și client. Un indicator cum este cota de client individuală reflectă gradul în care potențialul unui anumit client a fost valorificat de furnizor și prefigurează prioritățile privind activitatea consultantilor sau agenților de vânzări. Estimarea cotei de client agregate permite o perspectivă mai precisă asupra performanțelor organizației furnizoare în raport cu un anumit grup sau segment de clienți țintă.

Cota de client și cota de piață

Cota de client nu trebuie să fie confundată cu frecvent utilizatul indicator denumit cotă de piață. În mod frecvent, cota de piață este calculată pe baza următoarelor formule:

$$CP = \frac{V_f}{V_t} * 100 \quad (5)$$

unde CP este cota de piață a unei anumite organizații, V_f sunt vânzările realizate de organizația respectivă, V_t sunt vânzările totale ale tuturor furnizorilor la nivelul pieței analizate.

Diferența între cota de piață și cota de client constă în numărul și tipologia clienților la care se referă. Cota de client individuală vizează ponderea organizației furnizoare în cumpărările realizate de un anumit client, nu ponderea în vânzările totale pe piața analizată, așa cum este cazul cotei de piață. Nici cota de client agregată nu se poate confunda cu indicatorul cotă de piață. Argumentul este faptul că, în timp ce cota de client agregată este calculată numai în raport cu clienții organizației furnizoare, cota de piață se referă la cumpărările tuturor clienților efectivi existenți în cadrul pieței analizate, indiferent dacă sunt clienții firmei furnizoare care realizează evaluarea sau sunt clienții concurenților.

De exemplu, în cazul distribuitorului de produse de papetărie și birotică, cota de client agregată poate fi de 40%. Totuși, cota sa de piață poate avea o valoare diferită de 40%, datorită considerării în procesul de calcul al indicatorului respectiv, la numitorul fracției, nu numai a clienților proprii, ci și a clienților care cumpără astfel de produse de la concurenții furnizorului analizat.

Există posibilitatea de a calcula cota de piață a unui anumit furnizor, pe baza indicatorilor valoarea cumpărărilor clientului și cota de client. Modul de calcul este prezentat în formula următoare:

$$CP = \frac{\sum_{j=1}^m (CC_j * VCC_j)}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m VCC_{ij}} \quad (6)$$

unde CP este cota de piață a organizației furnizoare, j (de la 1 la m) este clientul, CC_j este cota deținută de furnizor din cumpărările clientului j, VCC_j este valoarea cumpărărilor realizate de clientul j din diferite surse, i (de la 1 la n) este sursa de cumpărare, iar $\sum \sum VCC_{ij}$ este valoarea totală a cumpărărilor realizate de toți clienții din diferitele surse.

Astfel, cota de piață este cota de client pe ansamblul tuturor clienților care cumpără produsul sau categoria de produse care face obiectul analizei, indiferent dacă sunt clienți ai furnizorului pentru care se calculează cota de piață sau clienți ai concurenților.

Raportul dintre cota de piață și cota de client agregată poate oferi o imagine a importanței furnizorului ca operator pe piața analizată. Să presupunem că distribuitorul

de produse de papetărie și birotică se adresează unei piețe constituite din 100.000 de clienți potențiali, dintre care 500 în domeniul construcțiilor imobiliare. Portofoliul său de clienți cuprinde numai 300 de clienți din sectorul analizat. Dacă cumpărările realizate în medie de un client al distribuitorului sunt de 95.000 lei anual, iar vânzările totale realizate de toți furnizorii de produse de birotică și papetărie la nivelul clienților din sectorul construcțiilor imobiliare este de 150 milioane lei anual, atunci cota de piață a distribuitorului considerat este de 19%, fiind calculată astfel:

$$CP = \frac{300 * 95.000}{150.000.000} * 100 = 19\% \quad (7)$$

Dacă cota de client agregată este de 30%, iar cota de piață este de 19%, pe o piață cu un grad mare de concentrare, se poate afirma că distribuitorul a reușit, prin tehnici de marketing și dezvoltare a relațiilor cu clientul, să câștige o parte semnificativă a cumpărărilor realizate de acesta. Situația în care cota de client agregată este mai mare decât cota de piață este de preferat situației inverse, deoarece reflectă o poziție mai bună în ierarhia furnizorilor la nivelul fiecărui client, un grad mai mare de loialitate a clienților din portofoliu și dezvoltarea unor relații mai strânse între furnizor și clienți.

Selecția celor mai adecvate strategii de marketing

Organizația furnizoare va considera valorile celor doi indicatori – *valoarea cumpărărilor clientului* și *cota de client* – pentru a proiecta și aplica cele mai adecvate strategii de marketing.

Din perspectiva furnizorului, este evident faptul că gradul de atractivitate a clienților este influențat deopotrivă de valoarea cumpărărilor clientului și de cota de client. Totuși, doi clienți cărora le corespunde aceeași cotă de client pot avea un grad diferit de atractivitate pentru furnizor.

Figura 1 – Tipologia clienților și strategiilor, în funcție de valoarea cumpărărilor și cota de client

Mare	B2	A
Cota de client	C	B1
Mică	Mică	Mare
	Valoarea cumpărărilor clientului	

Pentru a îndeplini obiectivele sale de vânzări, organizația furnizoare va aprecia ca fiind mai atractiv clientul care, la aceeași cotă de client, realizează o valoare mai mare a cumpărărilor totale. În consecință, alegerea strategiilor adecvate presupune considerarea simultană a celor doi indicatori.

Cei mai atractivi clienți din portofoliul furnizorului sunt cei cărora le corespunde o cotă de client mare și o valoare mare a cumpărărilor. Principalele obiective și strategii recomandate în fiecare caz în parte sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul 1 – Obiectivele și strategiile de marketing recomandate în funcție de tipurile de clienți

Tipuri de clienți	Obiective de marketing	Strategii de marketing
A	<ul style="list-style-type: none"> • asigurarea satisfacției totale a clienților • dezvoltarea și menținerea loialității/fidelității clienților 	<ul style="list-style-type: none"> • strategii de menținere și dezvoltare a relațiilor cu clienții tip A, prin programe de loializare a clienților • strategii de mix de marketing adaptate la cererea clientului și proiectarea unor soluții dedicate îndeplinirii cerințelor specifice ale acestuia, în condițiile monitorizării atente a profitabilității clientului respectiv • strategii de protejare a cotei de client în fața strategiilor ofensive ale concurenților
B1	<ul style="list-style-type: none"> • sporirea cotei de client pentru organizația furnizoare • dobândirea statutului de furnizor preferat • dezvoltarea și menținerea loialității clienților 	<ul style="list-style-type: none"> • elaborarea de strategii eficiente de comunicare cu clientul • studierea atentă a nevoilor și cerințelor specifice ale clientului de tip B1 • studierea punctelor forte și limitelor ofertei proprii a furnizorului, în raport cu produsele și/sau serviciile furnizorilor concurenți, la nivelul clientului respectiv • stimularea testării produselor și serviciilor furnizorului de către client, pentru a demonstra avantajele și beneficiile superioare în raport cu ofertele celorlalți furnizori actuali ai clientului • identificarea unor noi produse sau categorii de produse pe care furnizorul le poate oferi în condiții atractive pentru client și care nu au făcut anterior obiectul tranzacțiilor dintre cele două organizații
B2	<ul style="list-style-type: none"> • consolidarea cotei de client • sporirea gradului de satisfacție a clientului • dezvoltarea și menținerea loialității/ 	<ul style="list-style-type: none"> • protejarea cotei de client, în raport cu strategiile ofensive ale furnizorilor concurenți, direcționate spre clientul respectiv • creșterea valorii cumpărărilor realizate de client de la furnizor, prin intermediul unor

	fidelității clienților	<p>strategii de tip intensiv, de tip „<i>up-selling</i>”, care constau în orientarea clientului spre produse cu valoare adăugată mai mare, respectiv prețuri cu marjă mai mare pentru furnizor</p> <ul style="list-style-type: none"> • sporirea valorii cumpărărilor realizate de client de la furnizor, prin implementarea unor strategii de tip extensiv, de tip „<i>cross-selling</i>”, care constau în lărgirea gamei de produse sau categorii de produse care fac obiectul tranzacțiilor dintre furnizor și client • identificarea de modalități de creștere a profitabilității clientului pentru furnizor, fără a afecta calitatea relației cu clientul și gradul său de satisfacție
C	<ul style="list-style-type: none"> • valorificarea oportunității de moment • menținerea unei ponderi mici a clienților de tip C în numărul de clienți din portofoliul furnizorului și din vânzările totale ale acestuia 	<ul style="list-style-type: none"> • menținerea în portofoliu doar a clienților de tip C, care generează profit pentru furnizor • explorarea atentă a profilului și situației fiecărui client de tip C din portofoliul organizației, pentru a acorda atenție în special clienților care au posibilități de dezvoltare viitoare a valorii totale a cumpărărilor lor • acordarea de consultanță clienților de tip C pentru dezvoltarea activității lor, în măsura în care este posibilă dezvoltarea lor viitoare, cu consecințe pozitive asupra profitabilității pentru furnizor • menținerea profitabilității clientului prin adaptarea strategiei de vânzare la specificul cererii clientului, prin alegerea celor mai puțin costisitoare canale de comunicare (de exemplu, apelarea la un centru de telemarketing, în locul forței de vânzare de teren, în cazul clienților organizaționali etc.)

Managementul relațiilor cu clienții presupune identificarea celor mai profitabili clienți și dezvoltarea relațiilor cu aceștia. (Payne, 2006). Astfel, organizația își dezvoltă propria cifră de afaceri și profitul, pe termen mediu și lung. Totodată, managementul relațiilor cu clienții este o strategie a cărei aplicare are consecințe organizaționale (Peelen, 2005).

În consecință, succesul furnizorului în domeniul managementului profitabil al relațiilor cu clienții depinde în măsură hotărâtoare de capacitatea de adaptare a strategiilor sale de marketing la tipurile de clienți din portofoliu, delimitate în funcție de cei doi indicatori majori, respectiv valoarea cumpărărilor și cota de client.

Bibliografie

- Balaure, V. (coord.) (2002)** – *Marketing*, Editura Uranus, București;
- Cătoiu I. (coord.) (2002)** – *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București;
- Kotler, Ph., Armstrong, G. (2006)** – *Principles of Marketing*, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, p. 20;
- Payne, A. (2006)** – *Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p.12;
- Peelen, E. (2005)** – *Customer Relationship Management*, Pearson Education Limited, p. 417.