

A portrait of Werner Reinartz, a middle-aged man with dark hair, smiling warmly. He is wearing a dark suit jacket, a light pink shirt, and a red and white striped tie. The background is a blurred bookshelf filled with books.

Cum să vinzi servicii într-un mod profitabil?

Werner Reinartz,

profesor de marketing la Universitatea Cologne din Germania și profesor asociat de marketing la INSEAD Fontainebleau din Franța

În ultimul timp companiile care vând în mod tradițional produse au fost puse în situația de a oferi și servicii complementare pentru a face față așteptărilor pieței. Pentru ca acest efort să fie unul profitabil și să contribuie la sporirea avantajului competitiv, companiile trebuie să țină cont de anumiți factori.

Despre aceasta am discutat cu domnul Werner Reinartz, profesor de marketing la Universitatea Cologne din Germania și profesor asociat de marketing la INSEAD Fontainebleau din Franța. A publicat articole și studii în reviste ca *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Service Research*, *Journal of Retailing* și *Harvard Business Review*. Totodată, Werner Reinartz a consultat mai multe companii precum ar fi: Cora Group (Franța), GfK (Germania), ABN AMRO (Olanda), Spiegel (SUA), METRO (Germania).

De ce companiile producătoare ar trebui să se gândească la posibilitatea de a lansa anumite servicii adiționale produselor sale?

Există mai multe motive. Primul este că în multe categorii, produsul fizic pierde dimensiunea pentru diferențiere. Astfel spus, este cu mult mai dificil să fii competitiv astăzi bazându-te doar pe atributele fizice ale produsului, deoarece tot mai multe companii oferă aceleași produse. Eu astăzi pot obține oferte bune chiar și din China, care copie destul de ușor produsele din Occident, la un preț cu mult mai mic. Există tot mai puțină diferențiere între produsele fizice și companiile au nevoie de alte dimensiuni pentru a se diferenția. Una din aceste dimensiuni ar putea fi serviciile.

Un alt motiv pentru care unele companii decid să ofere servicii, deoarece acestea ar putea să le ofere mai multe surse de venit. Spre exemplu, în cazul copiatoarelor sau unor utilaje, vânzarea se face doar odată și atât. Companiile din acest sector au înțeles că dacă ar oferi și servicii adiționale clienților lor ar putea realiza un profit adăugător. Vânzarea serviciilor îți permite să ai mai multe lichidități, deoarece serviciile sunt accesate într-un ritm continuu și mai frecvent decât produsele.

Dvs. ați remarcat faptul că la un caz în care companiile producătoare au reușit să introducă și servicii există cinci în care acest efort a eșuat. De ce se întâmplă acest lucru?

Noi am realizat un studiu minuțios la această temă. Studiul a fost realizat în două etape. În prima etapă nu am discutat cu managerii companiilor producătoare mari, cum ar fi Heidelberg

(unul dintre liderii mondial în producerea echipamentului de tipar) sau Air Liqid, o companie franceză care este liderul mondial în comercializarea gazelor de specialitate sau Hilti care este o companie specializată în producerea instrumentelor de construcții. Noi am discutat cu aproximativ 20 de asemenea companii, am discutat cu șefii departamentelor de vânzări, servicii, marketing. Am discutat despre strategia lor, ce dificultăți au avut, ce succese. Aceste discuții ne-au permis să identificăm factorii care determină succesul sau insuccesul în servicii. Apoi am elaborat un chestionar structurat pe care l-am expediat la aproximativ 250 de companii pentru a evalua cantitativ acești factori.

Noi am aflat că este foarte dificil ca echipa de vânzare (obișnuită să vândă doar produse) să treacă la vânzarea de servicii. Uneori serviciile se dovedesc a fi foarte costisitoare. Apoi am aflat că multe companii oferă foarte multe servicii, însă, ele nu sunt apreciate de către clienți. Aceste servicii sunt oarecum necesare, însă, ele nu sunt critice. Alte ori clienții nu sunt dispuși să plătească un preț care ar acoperi costul serviciului. Multe companii nu știu exact ce servicii să ofere, ce servicii să păstreze și să dezvolte și care servicii să le elimine.

Ați putea să ne spuneți de ce echipa de vânzare a produselor, uneori nu reușește să vândă servicii?

Atunci când vinzi produse, de cele mai multe ori decizia de cumpărare o face managerul pe achiziții. Iar managerul pe achiziții evaluează produsele, compară prețurile și ia decizia. Când vinzi servicii, tu vinzi beneficii, care sunt mai dificil de evaluat. Atunci

când tu vinzi servicii unei companii, tu practic ceri acestei companii să îndeplinească o parte din funcțiile sale ție. Iar acest lucru este mai dificil de realizat.

Spre exemplu, Air Liqid, tradițional vindea butelii de gaz lichid (Oxygen, Nitrogen,) și procesul era unul destul de simplu. Cineva făcea comanda de un număr exact de butelii și Air Liqid le livra într-un termen anumit. Acesta era un model de business. Un alt model de business este ca Air Liqid să preia întreaga gestiune a operațiunilor cu gaz ale clientului garantând că acest lucru va crea economii pentru un termen anumit. Deoarece există multe detalii de care nu se ține cont în gestionarea operațiunilor cu gaz, detalii pe care o companie obișnuită nu are capacitatea să le gestioneze. Air Liqid fiind o companie specializată are tot echipamentul și expertiza necesară.

Asemenea serviciu nu ține de competența managerului pe achiziții, ci mai degrabă de managerul companiei. Deoarece pe el nu-l interesează cât de ieftină este butelia de gaz, ci dacă preluarea acestei funcții de către Air Liqid ar permite o eficiență mai mare sau un avantaj competitiv. Și în acest caz companiile au nevoie de o altă abordare în ceea ce privește vânzările. Echipa de vânzare trebuie să fie capabilă în a demonstra cum serviciul companiei poate aduce un beneficiu cumpărătorului. De aceea trecerea de la vânzările orientate pe produse, la cele orientate pe servicii nu este una ușoară. Procesul de vânzare a serviciilor este unul strategic și necesită un efort mai mare și mai competent.

O altă piedică pentru unele companii este schema de compensare a vânzărilor. Tradițional, vânzările sunt răsplătite prin comision care derivă din nu-

mărul de produse vândute. Vânzările de servicii au loc mai într-o perioadă mai lungă. Și atunci dacă este păstrat aceeași schemă de recompensă, atunci departamentul de vânzări va fi demoralizat.

O companie cu care am discutat aveau două departamente importante. Unul vindea copiatoare iar al doilea departament vindea „soluții pentru managementul documentelor”. Acest departament a abordat o instituție bancară și a propus posibilitatea companiei de a gestiona documentele sale în toate țările unde este prezentă banca. Și la momentul actual, banca nu deține nici un copiator, lor nu le pasă de copiatoare. Ceea ce le pasă lor este accesul lor la orice document din orice parte a lumii, la orice timp. Și acest serviciu este vândut de un departament aparte în acea companie.

Cum o companie ar putea să-și optimizeze costurile pentru serviciile sale?

Problema pe care o implică serviciile este că ele sunt mereu oferite pe loc, spre deosebire de produse pe care compania le produce și poate să le stochez. Apoi serviciile mereu trebuie adaptate la situația clientului. Multe companii parcă reinventează roata cu fiecare client nou. Acești factori cre-

ază costuri adiționale pentru multe companii. Companiile trebuie să decidă cât de mult ele pot adapta serviciul pe care îl oferă.

Pentru a optimiza costurile companiile trebuie să creeze platforme flexibile pentru oferirea serviciilor. Astfel spus, să ofere servicii standard, dar care pot fi oarecum adaptate pentru anumite situații ale clientului. Apoi companiile trebuie să monitorizeze procesul de creare și de oferire a serviciilor pentru a identifica unde sunt pierdute cele mai multe eforturi și resurse. Nu în ultimul rând, companiile trebuie să exploreze inovațiile tehnologice care oferă oportunitatea de a optimiza costurile și efortul companiei.

Ce rol joacă conducerea companiei în acest proces?

Managerii companiilor trebuie să decidă în ce optică văd introducerea serviciilor în companie. Pentru unele companii introducerea serviciilor înseamnă venituri noi. Alte companii nu le pasă prea mult de veniturile pe care serviciile le-ar putea aduce, ci mai mult sunt interesate de a lega clienții existenți prin servicii. Cu cât mai multe servicii o să oferim clienților cu atât mai multe șanse sunt ca acești clienți să rămână cu noi și să cumpere mai multe produse. Astfel spus, aici serviciile joacă mai mult un rol defensiv.

Interesant este că sfătuiți companiile să nu se grăbească în a dezvolta prea multe servicii. De ce?

Foarte mulți specialiști discută despre faptul că trebuie să fii orientat spre client, că trebuie să te gândești la beneficiile pentru client, la problemele pe care le întâmpină clientul și tot așa. Și nu este o surpriză că managerii spun și încercă să facă acest lucru. Și în general ai spune că o soluție mai complexă este un instrument mai util în a te proteja de concurenți, deoarece ea

este mai dificil de copiat. Însă noi am aflat de la un producător mare de IT că partea cea mai mare a serviciilor vine de la soluțiile simple și nu de la cele complexe. Însă problema cea mai mare este că cele mai multe companii nu pot să facă față atunci când doresc să ofere soluții complexe.

Majoritatea companiilor nu pot să învețe cum să ofere soluții complexe deodată. Acest proces este de cele mai multe ori unul gradual.

Dacă aș fi un manager al unei companii producătoare, ce ar trebuie să fac pentru a dezvolta serviciul potrivit pentru clienții mei?

Noi am discutat cu un producător de cablu. Ei îl produceau și apoi îl vindeau prin intermediari. Scopul lor era să producă cablul și să-l vândă cu ajutorul intermediarilor. Și atât. Ei erau mulțumiți cu nivelul de profitului și nu doreau să ofere servicii adiționale. Și uneori nu există necesitatea de a crea servicii adiționale.

Este foarte important să înțelegem cum produsul nostru este utilizat de clientul final. Odată ce știi acest lucru trebuie să ne întrebăm cu ce am putea complimenta produsul nostru, ce ar ajuta clientul nostru să-și facă mai repede sau mai eficient.

Acest lucru se poate de realizat prin discuții regulate cu clienții. Discuțiile trebuie să fie realizate de către specialiștii din vânzări. Aceasta le va permite să înțeleagă mai bine beneficiile pe care serviciul ar putea să-l aducă. În discuții mereu apar idei și oportunități.

Companiile deja pot decide dacă au suficiente capacități și expertiză pentru a oferi serviciul într-un mod profitabil. De multe ori companiile cumpără aceste capacități. Spre exemplu, OTIS cel mai mare producător de lifturi a cumpărat o companie specializată pentru a instala senzori la instalațiile sale pentru a determina din timp care lifturi ar putea fi defectate.

Vă mulțumim!

(Interviu realizat în exclusivitate pentru Standard Financiar de către Alexei Buzu, consultant marketing. www.interconsulting.md)

