

# **CONTRIBUȚII PRIVIND CONCEPTUL DE PROSUMATOR ȘI STRATEGII DE MARKETING**

Teză destinată obținerii  
titlului științific de doctor la  
Universitatea "Politehnica" din Timișoara  
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT  
de către

**Sabina Alina Șeran**

Conducător științific:	prof.univ.dr.ing. Monica Izvercian
Referenți științifici:	prof.univ.dr.ing.ec. Ioan Abrudan
	prof.univ.dr.ing. Silvia Avasilcăi
	prof.univ.dr.ing. Gabriela Proștean

Ziua susținerii tezei: 20 Septembrie 2013

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Automatică                               | 9. Inginerie Mecanică                      |
| 2. Chimie                                   | 10. Știința Calculatoarelor                |
| 3. Energetică                               | 11. Știința și Ingineria Materialelor      |
| 4. Ingineria Chimică                        | 12. Ingineria sistemelor                   |
| 5. Inginerie Civilă                         | 13. Inginerie energetică                   |
| 6. Inginerie Electrică                      | 14. Calculatoare și tehnologia informației |
| 7. Inginerie Electronică și Telecomunicații | 15. Ingineria materialelor                 |
| 8. Inginerie Industrială                    | 16. Inginerie și Management                |

Universitatea „Politehnica” din Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit H.B.Ex.S Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timișoara, 2013

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității „Politehnica” din Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timișoara, Bd. Republicii 9,  
tel. 0256 403823, fax. 0256 403221  
e-mail: editura@edipol.upt.ro

## Cuvânt înainte

Teza de doctorat a fost elaborată pe parcursul activității mele în cadrul Departamentului de Management al Universității „Politehnica” din Timișoara.

Pentru că o astfel de cercetare nu este rezultatul unui efort individual, doresc să mulțumesc pe această cale conducătorului de doctorat Prof.Dr.Ing. Monica Izvercian pentru îndrumarea, consilierea și ajutorul constant pe tot parcursul celor trei ani de pregătire și cercetare științifică. Încurajările și încrederea acordată m-au determinat să mă autodepășesc și să cresc din punct de vedere profesional.

Deosebită recunoștință și multe mulțumiri se cuvin referenților, membri ai comisiei de doctorat, Prof. Dr. Ing.Ec. Ioan Abrudan, de la Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, Prof.Dr.Ing. Silvia Avasilcăi, de la Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi din Iași și Prof.Dr.Ing. Gabriela Proștean de la Facultatea de Management în Producție și Transporturi din Timișoara pentru promptitudinea cu care au răspuns solicitării de a efectua recenzia lucrării și de a mă onora cu prezența la susținerea tezei, precum și domnului Prof.Dr.Ing. Marian Mocan, Prodecanul Facultății de Management în Producție și Transporturi, pentru amabilitatea de a prezida comisia de susținere publică a tezei.

Mulțumesc de asemenea comisiei de îndrumare formată din Conf.Dr.Ing. Adrian Pugna, Conf.Dr. Nicolae Cociu și S.I.Dr.Ing. Matei Tămășilă și întregului colectiv din cadrul Facultății de Management în Producție și Transporturi, pentru opiniile și sfaturile pertinente care au influențat pozitiv conținutul științific al prezentei lucrări.

Adresez mulțumiri și directorului S.C. G.P.&COMPANY S.A., domnul Eugeniu Valentin Cicoare, pentru amabilitatea și receptivitatea de care a dat dovadă pe tot parcursul colaborării noastre.

Aduc mulțumiri soțului cât și întregii familii, prietenilor și tuturor celor care mi-au oferit sprijin moral sau profesional.

Timișoara, Septembrie 2013

Șeran Sabina Alina

ȘERAN, SABINA ALINA

### **Contribuții privind conceptul de prosumator și strategii de marketing**

Teze de doctorat ale UPT, Seria 16, Nr. 3, Editura Politehnica, 226 pagini, 92 figuri, 30 tabele.

ISSN:2343-7928

ISSN-L: 2343-7929

ISBN:978-606-554-691-2

Cuvinte cheie: co-crearea de valoare, colaborare, creativitate, DIY, DFSS, implicarea consumatorului, inovare, interviu în profunzime semi-structurat cu experți, metoda teoriei aprofundate, prosumator, prosumator, SST, strategii de marketing, unelte de colaborare, Web 2.0

Rezumat,

Prezenta teză de doctorat răspunde unor probleme de mare actualitate în domeniul marketingului și al comportamentului consumatorului, semnalând o trecere de la modelul tradițional de relaționare "companie-consumator" la un model revoluționar de tipul "prosumator-companie" pentru inovare sustenabilă.

Obiectivul tezei este de a integra conceptul de prosumator în strategiile companiilor pentru un plus de valoare. Aceasta se realizează printr-o definiție nouă a prosumatorului, o clasificare a conceptului, o analiză a caracteristicilor acestuia care stau la baza dezvoltării de noi strategii de marketing orientate spre prosumator. Aceste strategii sunt apoi introduse într-un model al "co-creării de valoare", care servește ca un ghid de implementare eficientă.

Realizarea obiectivului impune studierea literaturii de specialitate pe baza căreia se realizează abordarea personală a autorului. Descoperirile teoretice sunt validate printr-o aplicație practică pe o companie românească din industria încălțăminte.

Realizarea cercetării teoretice și aplicative din această teză au dublu rol:

- oferirea domeniului științific de noi teorii și modele de prosum;
- furnizarea mediului de afaceri a unui ghid practic de succes pentru implementarea unor strategii orientate spre prosumator.



# CUPRINS

<b>CUPRINS</b> .....	<b>5</b>
<b>NOTAȚII, ABREVIERI, ACRONIME</b> .....	<b>8</b>
<b>LISTĂ FIGURI</b> .....	<b>9</b>
<b>LISTĂ TABELE</b> .....	<b>12</b>
<b>1 INTRODUCERE</b> .....	<b>13</b>
<b>2 STADIUL ACTUAL. PREMISELE PROSUMULUI ȘI ALE PROSUMATORULUI</b> .....	<b>16</b>
2.1 SCHIMBĂRILE TEHNOLOGICE DIN ULTIMII 20 DE ANI.....	17
2.1.1 <i>Începuturile Internetului</i> .....	17
2.1.2 <i>Avântul aplicațiilor Web 2.0 și apariția mediei sociale</i> .....	18
2.2 NOUA GENERAȚIE DE CONSUMATORI.....	21
2.2.1 <i>Generația Net și caracteristicile sale</i> .....	21
2.2.2 <i>Împuternicirea consumatorului, psihologia și cerințele acestuia</i> .....	27
2.3 DEFINIREA PROSUMATORULUI ÎN LITERATURA DE SPECIALITATE .....	30
2.3.1 <i>Capitalismul lui Toffler</i> .....	31
2.3.2 <i>Definirea termenului în alte documente de specialitate</i> .....	34
2.3.3 <i>Elemente privind oportunitatea unei noi definiții</i> .....	37
2.4 CONCLUZII .....	39
<b>3 PROSUMATORUL ÎN CONCEPȚIA AUTORULUI – DEFINIȚII, CLASIFICARE, CARACTERISTICI</b> .	<b>40</b>
3.1 DEFINIREA PROSUMATORULUI ÎN FUNCȚIE DE FACTORI DIFERENȚIALI .....	40
3.1.1 <i>Cadrul științific</i> .....	40
3.1.2 <i>Factorul de implicare (angajare)</i> .....	47
3.1.3 <i>Factorul de creativitate</i> .....	50
3.1.4 <i>Importanța definiției pentru companii – atingerea potențialului prosumului</i> .....	54
3.2 CLASIFICAREA PROSUMATORILOR.....	58
3.2.1 <i>Prosumatorul fizic</i> .....	61
3.2.2 <i>Prosumatorul virtual</i> .....	62
3.2.3 <i>Tipuri de prosumatori. Discuții și concluzii</i> .....	65
3.3 CARACTERISTICILE PROSUMATORILOR .....	67
3.3.1 <i>Metoda grounded theory (metoda teoriei aprofundate)</i> .....	67
3.3.2 <i>Construirea și desfășurarea de interviuri în profunzime cu experți</i> .....	70
3.3.3 <i>Procesul de teoretizare a caracteristicilor prosumatorilor</i> .....	71
3.3.4 <i>Modelul teoretic al caracteristicilor prosumatorilor</i> .....	78
3.4 CONCLUZII .....	85
<b>4 SOLUȚIE DE PREGĂTIRE A COMPANIEI PENTRU „GĂZDUIREA PROSUMULUI”</b> .....	<b>87</b>
4.1 ETAPELE DEZVOLTĂRII COMPANIEI PENTRU GĂZDUIREA PROSUMULUI .....	87
4.2 FORME TEHNOLOGICE ALE PRESUMULUI .....	90
4.3 BAZELE GĂZDUIRII PROSUMULUI .....	92

4.3.1	<i>Noi abordări ale marketingului online – comunicarea identității companiei</i>	92
4.3.2	<i>Nevoia unui management al prosumatorilor în lumea virtuală</i>	94
4.4	UNELTE SUPPORT PENTRU MANAGEMENTUL RELAȚIEI CU PROSUMATORUL	101
4.5	NOILE MODELE DE AFACERI DIN LUMEA VIRTUALĂ	103
4.6	CONCLUZII	106
<b>5</b>	<b>STRATEGIILE DE MARKETING: MODELUL „CO-CREARII DE VALOARE ORIENTAT SPRE PROSUMATOR”</b>	<b>107</b>
5.1	ELABORAREA STRATEGIILOR DE MARKETING ORIENTATE SPRE PROSUMATOR	107
5.1.1	<i>Strategia Companie A + n Companii B pentru Client</i>	110
5.1.2	<i>Strategia Companie A + nProsumatori</i>	111
5.1.3	<i>Strategia Prosumator + nCompanii A</i>	112
5.1.4	<i>Strategia Prosumator + nProsumatori cu ajutorul Companiei A</i>	113
5.2	REZULTATELE STRATEGIILOR ORIENTATE SPRE PROSUMATOR	114
5.3	PERSPECTIVA DE MARKETING	117
5.4	PERFORMANȚA CELOR PATRU STRATEGII	119
5.5	STUDII DE CAZ	121
5.6	PROPUNERE PENTRU IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR DE MARKETING ORIENTATE SPRE PROSUMATOR	124
5.7	CONCLUZII	126
<b>6</b>	<b>ELABORAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR DE MARKETING ORIENTATE SPRE PROSUMATOR LA FIRMA S.C. GP&amp;COMPANY S.A. “GUBAN”</b>	<b>127</b>
6.1	PREZENTAREA COMPANIEI	127
6.2	ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE A COMPANIEI	128
6.2.1	<i>Analiza SWOT</i>	128
6.2.2	<i>Chestionarea populației privind vizibilitatea Guban în țară</i>	135
6.2.3	<i>Analiza concurenței</i>	147
6.3	ANALIZA ȘI SELECȚIA STRATEGIILOR DE MARKETING OPORTUNE PENTRU GUBAN	152
6.4	PROIECTAREA STRATEGIILOR DE MARKETING ORIENTATE SPRE PROSUMATOR CU AJUTORUL DESIGN FOR SIX SIGMA	155
6.4.1	<i>Proiectarea cu ajutorul Design for Six Sigma</i>	155
6.4.2	<i>Proiectarea strategiilor optime pentru îmbunătățirea vizibilității Guban în România</i>	158
6.4.2.1	<i>Proiectarea serviciului de personalizare a produsului</i>	158
6.4.2.2	<i>Proiectarea concursului „Creează-ți pantoful Guban”</i>	169
6.5	IMPLEMENTAREA DE STRATEGII ORIENTATE SPRE PROSUMATOR	177
6.5.1	<i>Etape de implementare</i>	177
6.5.2	<i>Implementarea propriu-zisă a concursului de creație</i>	178
6.6	EVALUAREA STRATEGIILOR ORIENTATE SPRE PROSUMATOR	183
6.6.1	<i>Integrarea strategiilor în modelul co-creării de valoare orientat spre prosumator</i>	183
6.6.2	<i>Analiza rezultatelor strategiei de crowdsourcing din punct de vedere al avantajelor financiare și de imagine</i>	184
6.7	CONCLUZII ȘI PROPUNERI PENTRU CONTINUAREA GĂZDUIRII PROSUMULUI	191
<b>7</b>	<b>CONCLUZII FINALE</b>	<b>193</b>

---

7.1 CERCETĂRI VIITOARE .....	196
7.2 CONTRIBUȚII PERSONALE .....	196
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXE .....</b>	<b>206</b>
ANEXA 1. INTERVIUL SEMI-STRUCTURAT CU EXPERTI NR.4 (EXEMPLU GHID DE INTERVIU ȘI TRANSCRIERE)...	206
ANEXA 2. EXEMPLU MEMO PENTRU TEORIA APROFUNDATĂ .....	212
ANEXA 3. CATEGORII PENTRU FORMAREA MODELULUI TEORETIC AL CARACTERISTICILOR PROSUMATORILOR	215
ANEXA 4. CHESTIONAR STUDIU DE PIAȚĂ PENTRU GUBAN TIMIȘOARA .....	216
ANEXA 5. CHESTIONAR DE TIP KANO PENTRU PROIECTAREA SERVICIULUI DE PERSONALIZAREA PANTOFILOR GUBAN .....	219
ANEXA 6. CHESTIONAR DE TIP KANO PENTRU PROIECTAREA CONCURSULUI DE CREAȚIE GUBAN .....	222
ANEXA 7. FLYER-UL CONCURSULUI DE CREAȚIE GUBAN.....	226

## **Notății, abrevieri, acronime**

<b>ATM</b>	<b>Automated Teller Machine</b>
<b>CCRs</b>	<b>Critical Customer Requirements</b>
<b>CRs</b>	<b>Customer Requirements</b>
<b>CRR</b>	<b>Customer Retention Rate</b>
<b>CTS</b>	<b>Critical satisfaction necessities</b>
<b>DC</b>	<b>Dissatisfaction of Customer</b>
<b>DFSS</b>	<b>Design for Six Sigma</b>
<b>DIY</b>	<b>Do it yourself</b>
<b>DRs</b>	<b>Design Requirements</b>
<b>HoQ</b>	<b>House of Quality</b>
<b>HTML</b>	<b>HyperText Markup Language</b>
<b>NAT</b>	<b>Network Address Translation</b>
<b>NPS</b>	<b>Net Promoter Score</b>
<b>PoRM</b>	<b>Prosumer-oriented Relationship Management</b>
<b>P2P</b>	<b>Peer to Peer</b>
<b>QFD</b>	<b>Quality Function Deployment</b>
<b>RA</b>	<b>Recommendation Agent</b>
<b>RSS</b>	<b>Really Simple Syndication</b>
<b>SC</b>	<b>Satisfaction of Customer</b>
<b>SIY</b>	<b>Sell it yourself</b>
<b>SST</b>	<b>Self-service technology</b>
<b>TQM</b>	<b>Total Quality Management</b>
<b>TSC</b>	<b>Total Satisfaction of Customer</b>
<b>VOC</b>	<b>Voice of Customer</b>
<b>WOM</b>	<b>Word-of-Mouth</b>

## Listă figuri

Fig. 1.1. Obiectivele tezei de doctorat.....	13
Fig. 2.1 Atributele media socială .....	20
Fig. 2.2 Generațiile ultimului secol .....	22
Fig. 2.3 Cuvinte-cheie ale Generației Net .....	24
Fig. 2.4 Cele trei categorii de N-Fluentă .....	25
Fig. 2.5 Cele trei tipuri de formatori de opinie .....	26
Fig. 2.6 Valorile noului tip de consumator .....	29
Fig. 2.7 Rezultatele celor trei valuri asupra consumului de energie, invenții, moduri de desfacere a mărfurilor și structura familiei .....	32
Fig. 2.8 Influența celor trei valuri asupra mass-mediei, economiei, corelației timp-spațiu și principiile esențiale ale societății .....	33
Fig. 2.9 Situația mediului de afaceri în societatea actuală mereu în schimbare .....	38
Fig. 3.1 Definierea prosumatorului pe baza a doi factori diferențiali.....	44
Fig. 3.2 Elementele definitorii ale prosumatorului .....	45
Fig. 3.3 Elementele definitorii ale prosumatorului .....	46
Fig. 3.4 Cele patru niveluri de implicare – gradație crescândă a fiecărui nivel .....	47
Fig. 3.5 Cele patru niveluri de implicare – detaliere pe componente .....	48
Fig. 3.6 Elementele care determină comportamentul de implicare .....	49
Fig. 3.7 Cele patru niveluri de creativitate pentru prosumator .....	51
Fig. 3.8 Comportamentul creativ .....	52
Fig. 3.9 Piramida nevoilor consumatorului pentru a atinge statutul de prosumator .....	54
Fig. 3.10 Clasificarea prosumatorilor .....	60
Fig. 3.11 Impediment în implicarea creativă pentru producătorii smart grid.....	66
Fig. 3.12 Procesul de dezvoltare a teoriei aprofundate în ceea ce privește caracteristicile prosumatorilor.....	69
Fig. 3.13 Obiectivele cercetării pentru interviurile în profunzime .....	70
Fig. 3.14 Codarea deschisă prin HyperRESEARCH 3.5.2 .....	72
Fig. 3.15 Elementele unui memo din cadrul etapei codării deschise .....	73
Fig. 3.16 Un exemplu de categorie formată în etapa de codare axială.....	74
Fig. 3.17 Relațiile dintre categoriile studiului caracteristicilor prosumatorului .....	75
Fig. 3.18 Supercategoriile formate pe baza categoriilor inițiale.....	76
Fig. 3.19 Modelul teoretic al caracteristicilor prosumatorilor .....	79
Fig. 3.20 Relațiile dintre supercategorii și subelementele lor .....	83
Fig. 4.1 Etapele dezvoltării companiei pentru găzduirea prosumului .....	88
Fig. 4.2 Calitățile tehnologiilor self-service .....	91
Fig. 4.3 Dezavantajele tehnologiilor self-service .....	92
Fig. 4.4 Telestroika .....	93
Fig. 4.5 Componentele și comunicatorii identității corporate în lumea virtuală.....	94
Fig. 4.6 Schimbările prin care a trecut Internetul de la apariția sa până în prezent .....	95
Fig. 4.7 Schimbările prin care a trecut prosumatorul din era agrară până în era post-industrială actuală .....	96
Fig. 4.8 Convergența spre un management al prosumatorului .....	97
Fig. 4.9 Modelul inovativ al transformării consumatorului în prosumator datorită colaborării capitalului intelectual .....	99

Fig. 4.10 Componentele capitalului intelectual pentru co-crearea alături de prosumator .....	100
Fig. 4.11 Funcționalitățile uneltelor care definesc și înlesnesc managementul relației cu prosumatorul .....	102
Fig. 4.12 Modelele de afacere în lumea virtual .....	104
Fig. 5.1 Inovarea deschisă alături de prosumator .....	107
Fig. 5.2 Structura logică a determinării celor patru strategii orientate spre prosumator .....	108
Fig. 5.3 Modelul celor patru strategii orientate spre prosumator .....	109
Fig. 5.4 Modelul co-creării de valoare orientat spre prosumator .....	114
Fig. 5.5 Primele două cadrane complete ale modelului de co-creare de valoare orientat spre prosumator .....	115
Fig. 5.6 Completarea cadranelor III în ceea ce privește perspectiva de marketing .....	118
Fig. 5.7 Modelul complet al co-creării de valoare orientat spre prosumator .....	120
Fig. 5.8 Campania Lufthansa Air Cargo încorporată în modelul de co-creare de valoare orientat spre prosumator .....	122
Fig. 5.9 . Strategia Amapedia și ProductWiki încorporate în modelul co-creării de valoare orientat spre prosumator .....	124
Fig. 5.10 Pașii realizării unei strategii de marketing orientate spre prosumator ..	125
Fig. 6.1 Analiza SWOT complexă cu direcțiile de acțiune posibile .....	133
Fig. 6.2 Vârsta respondenților chestionarului .....	136
Fig. 6.3 Venitul mediu lunar al respondenților chestionarului .....	137
Fig. 6.4 Frecvența achiziționării unor obiecte de încălțăminte într-un an .....	138
Fig. 6.5 Intervalul sumei maxime pe care o clientă este dispusă să o ofere pentru o pereche de pantofi .....	138
Fig. 6.6 Locația și momentul în care se poartă o pereche de pantofi peste medie ..	139
Fig. 6.7 Motivul principal pentru o achiziție extravagantă .....	139
Fig. 6.8 Chestionarea respondenților cu privire la achiziția anterioară de încălțăminte de pe Internet .....	140
Fig. 6.9 Răspunsurile cu privire la motivele pentru care ne informăm pe Internet ..	141
Fig. 6.10 Motivele pentru care respondenții și-ar achiziționa pantofi de pe Internet .....	141
Fig. 6.11 Conținutul unui site web de încălțăminte care merită vizualizat și recomandat .....	142
Fig. 6.12 Motivele participării la un concurs organizat de o firmă producătoare de pantofi .....	142
Fig. 6.13 Luarea la cunoștință de existența mărcii de încălțăminte Guban Timișoara .....	143
Fig. 6.14 Procentele respondenților care au devenit clienți Guban .....	143
Fig. 6.15 Probabilitatea în care clienții Guban ar recomanda produsele mai departe rețele sociale .....	144
Fig. 6.16 Aprecierea brandului Guban .....	145
Fig. 6.17 Cunoașterea de către respondenți a magazinelor care comercializează marca Guban în propriul oraș .....	145
Fig. 6.18 Situația privind vizibilitatea website-ului oficial Guban .....	146
Fig. 6.19 Posibilele imbolduri pentru achiziționarea de încălțăminte Guban de pe Internet .....	147
Fig. 6.20 Matricea Ansoff adaptată strategiilor orientate spre prosumator .....	153
Fig. 6.21 Mediul concurențial al Guban .....	154
Fig. 6.22 Matricea Boston Consulting Group adaptată pentru gamele Guban .....	155
Fig. 6.23 Modelul DMEDI .....	156

---

Fig. 6.24 Mediile funcționale/disfuncționale și intervalele de importanță reprezentate pentru fiecare cerință .....	165
Fig. 6.25 Casa calității pentru serviciul de personalizare.....	168
Fig. 6.26 Mediile funcționale/disfuncționale cu intervalele medii de importanță schițate pentru fiecare cerință a consumatorului .....	173
Fig. 6.27 "Casa Calității" pentru concursul de creație.....	176
Fig. 6.28 Prima pagină a website-ului oficial Guban.....	178
Fig. 6.29 Promovarea concursului de creație pe prima pagină a site-ului oficial Guban .....	179
Fig. 6.30 Postarea primului mesaj de început pentru concurs pe blogul Guban....	179
Fig. 6.31 Captură mesaj de început al concursului pe Facebook .....	180
Fig. 6.32 Mesajul de final de concurs.....	181
Fig. 6.33 Mesaj final de comunicare a câștigătorilor concursului .....	182
Fig. 6.34 Integrarea strategiei concursului de creație Guban în modelul co-creării de valoare alături de prosumator.....	184
Fig. 6.35 Pagina oficială Guban pe Facebook în luna mai 2013.....	185
Fig. 6.36 Primele schimbări după o săptămână de la începerea concursului .....	186
Fig. 6.37 Situația privind vizualizarea paginii Facebook a Guban din luna mai-iulie 2013 .....	186
Fig. 6.38 Creșterea impactului generat de Guban pe Facebook în perioada mai-iulie 2013 .....	187
Fig. 6.39 Vizualizarea unora dintre modelele intrate în concursul de creație Guban .....	187
Fig. 7.1 Procesul orientat spre prosumator pentru un plus de valoare .....	195

## Listă tabele

Tab. 2.1	Caracteristicile generațiilor sec.XX și XXI .....	23
Tab. 2.2	Profilul noului consumator .....	28
Tab. 2.3	Diferențele dintre producția pentru uzul personal și cea pentru schimb ...	34
Tab. 2.4	Diferențele dintre consumator și prosumator .....	36
Tab. 3.1	Sinteză bibliografică asupra definițiilor prosumatorului .....	42
Tab. 3.2	Diferențe și asemănări între presumator și prosumator .....	46
Tab. 3.3	Cerințele pentru motivarea implicării/engagement-ului .....	56
Tab. 3.4	Cerințele pentru motivarea contribuției creative .....	57
Tab. 3.5	Etapele codării utilizate în metoda teoriei aprofundate .....	67
Tab. 3.6	Completarea informațiilor din supercategorii cu ajutorul literaturii de specialitate .....	77
Tab. 3.7	Relațiile dintre potențialul creativ și celelalte caracteristici ale prosumatorului .....	83
Tab. 4.1	Caracteristicile de bază ale etapelor dezvoltării companiei-gazdă pentru prosum.....	89
Tab. 4.2	Categorii de SST-uri în uz .....	90
Tab. 4.3	Analiza bibliografică a celor trei componente ale capitalului intelectual ....	98
Tab. 6.1	Analiza stakeholderilor pentru personalizarea produselor Guban.....	158
Tab. 6.2	Prima pereche de întrebări din cadrul chestionarului .....	159
Tab. 6.3	Date demografice din cadrul nivelurilor eșantionului .....	160
Tab. 6.4	Tabelul de evaluare a modelului Kano .....	161
Tab. 6.5	Tabelul rezultatelor.....	161
Tab. 6.6	Ierarhizare folosind coeficientul de satisfacție .....	164
Tab. 6.7	Tabelul transformării Kano .....	164
Tab. 6.8	Valorile medii pentru X, Y, W .....	165
Tab. 6.9	Importanța caracteristicilor de calitate .....	167
Tab. 6.10	Eșantionarea respondenților pentru concursul de creație .....	170
Tab. 6.11	Evaluarea frecvențelor cerințelor consumatorului pentru concursul de creație.....	170
Tab. 6.12	Clasificarea cerințelor utilizând coeficientul de satisfacție a consumatorului .....	172
Tab. 6.13	Valorile medii ale lui X, Y și W pentru concursul de creație.....	173
Tab. 6.14	Importanța cerințelor calității .....	175
Tab. 6.15	Previziunea costurilor modelului tradițional de proiectare și promovare a unei colecții Guban.....	188
Tab. 6.16	Previziunea costurilor de proiectare și promovare a unei colecții Guban cu ajutorul concursului de creație.....	190



# 1 INTRODUCERE

Prezența tezei de doctorat tratează un aspect foarte actual, discutat și dezbătut pe larg atât în literatura de specialitate cât și în media socială de profil, și anume prezența tot mai puternică a noului consumator în cadrul strategiei companiei. Tema de cercetare a luat naștere ca urmare a unei analize a schimbărilor resimțite de societatea zilelor noastre de la apariția Internetului și globalizării.

Scopul tezei îl reprezintă redarea într-un mod clar și concis a unei noi soluții pentru mediul de afaceri greu încercat de criza economică și de presiunea unei competiții acerbe care depășește granițele locale. Soluția se referă la un parteneriat cu cel mai nou consumator al acestui secol, prosumatorul.

Pentru atingerea scopului, autorul stabilește următoarele obiective (Fig. 1.1 **Error! Reference source not found.**):

- ✿ Definirea prosumatorului;
- ✿ Identificarea tipurilor de prosumatori;
- ✿ Definirea caracteristicilor prosumatorilor-țintă;
- ✿ Dezvoltarea unei strategii orientate spre prosumator;
- ✿ Modelul co-creării de valoare;
- ✿ Validare prin implementare reală a unui tip de strategie privind prosumatorul în compania "Guban" Timișoara.

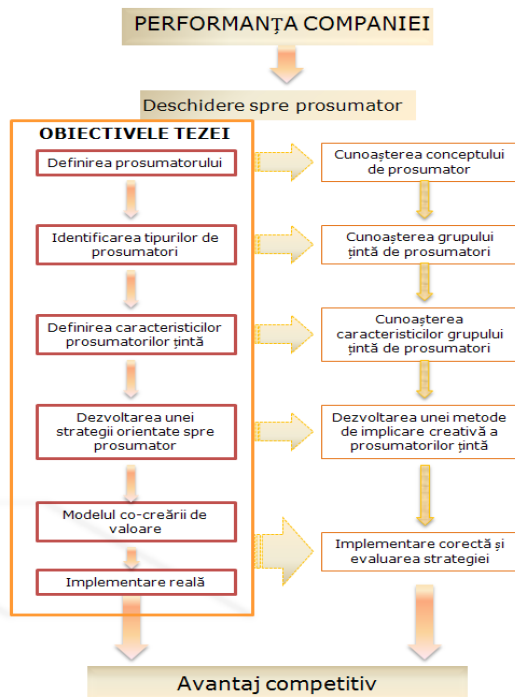


Fig. 1.1. Obiectivele tezei de doctorat

Pentru atingerea obiectivelor propuse, prezenta teză este structurată pe șapte capitole, pornind de la partea teoretică intens cercetată până la cea practică, care relevă implementarea și evaluarea modelelor teoretice dezvoltate de către autor.

**Primul capitol** reprezintă introducerea prezentă, în care se stabilesc obiectivele tezei. Acesta este urmat de **capitolul doi** care prezintă stadiul actual al cercetării din domeniu. În cadrul său se redau principalele premise care au dus la transformarea consumatorului de odinioară într-un prosumator informat, curios și implicat în activitățile companiilor. Se delimitează astfel elementul care a favorizat apariția prosumatorului, și anume avântul Internetului și al aplicațiilor Web 2.0 din ultimul deceniu. Generația de consumatori care a crescut odată cu Internetul prezintă caracteristici clare ale prosumului.

Pentru o înțelegere aprofundată a conceptului de „prosumator” se analizează în amănunt prima sa definiție și contextul în care acesta ia naștere. Argumentele de la începutul anilor 80 se compară cu alte lucrări recente care descriu noi fațete ale conceptului. Deoarece s-au observat neconcordanțe între literatură și practică, autorul subliniază nevoia unei noi definiții, propunând o nouă dezvoltare personală a întregului concept.

Cel de-**al treilea capitol** reprezintă o conceptualizare cu totul nouă a termenului. În subcapitolele componente se delimitează un tablou complet în ceea ce privește factorii determinanți, activitățile desfășurate și caracteristicile prosumatorului, într-o abordare personală a autorului.

Pe baza cadrului științific actual se clarifică la nivel conceptual ce este un prosumator și care sunt factorii care îl deosebesc de alți actori din piață. Se delimitează doi factori diferențiali, implicarea și creativitatea, care definesc cu precădere prosumul. Atât implicarea cât și creativitatea sunt analizate pe diferite niveluri de intensitate, căutându-se elementele care determină un comportament de acest fel.

În continuare se stabilesc tipologiile prosumatorilor pe care îi putem regăsi în viața de zi cu zi, în funcție de:

- implicarea lor creativă într-o activitate;
- mediul în care se realizează prosumul;
- tipul de valoare furnizată;
- tendința idiocentrică sau alocentrică;
- gradul de cunoștințe necesar prosumului;
- aspectul comercial al activității desfășurate.

În urma acestei clasificări se vorbește pentru prima dată despre prosumatorul fizic și virtual, despre prosumatorul virtual cu orientare proactivă sau comercială și despre prosumatorul profesionist.

Cercetarea teoretică continuă cu o analiză în profunzime a trăsăturilor specifice ale prosumatorului. În urma realizării unor interviuri în profunzime cu experți și analizei acestora cu ajutorul metodei „teoriei aprofundate”, se desprind particularitățile și avantajele pe care prosumatorul le poate oferi mediului de afaceri.

Pe baza acestor modele teoretice noi se dezvoltă în **capitolul al patrulea** metodologia implicării prosumatorului în activitățile companiei. Se explică trecerea de la presum (etapa premergătoare prosumului) la un prosum în fază incipientă, modul în care acesta se dezvoltă până atinge un vârf de co-creare de valoare companie-prosumator. Se trec în revistă formele tehnologice ale prosumului, cu avantajele și dezavantajele acestora, autorul canalizând informația înspre o continuă dezvoltare a companiei și înspre o atenție sporită în ceea ce privește identitatea acesteia. Se vorbește pentru prima dată despre nevoia unui management al

prosumatorilor și se prefigurează modalitatea în care capitalul intelectual al unei firme poate fi folosit pentru a transforma consumatorii acesteia în prosumatori implicați total.

Un penultim subcapitol tratează și analizează funcționalitățile de bază ale uneltelor necesare prosumului. Autorul propune pentru prima dată specialiștilor din mediul de afaceri elemente clare ale managementului relației cu prosumatorul.

Cel de-**al cincilea capitol** elaborează strategiile de marketing orientate spre implicarea creativă a prosumatorului, ca urmare a pregătirii pentru "găzduirea prosumului". Astfel, managementul general poate decide strategia de marketing care i se potrivește răspunzând la trei întrebări-cheie :

- Care este scopul/obiectivele strategiei?
- Cât de mult ne concentrăm pe prosumator și cât pe obiectivele firmei?
- Care este cultura subiectivă a consumatorului/prosumatorului țintă?

Cele patru strategii propuse sunt următoarele :

- ⊕ Companie A + nCompanii B pentru Client;
- ⊕ Companie A + nProsumatori ;
- ⊕ Prosumator + nCompanii A și
- ⊕ Prosumator + nProsumatori cu ajutorul plt.Companiei A.

Acestea sunt integrate într-un model cu patru cadrane care prezintă o înlănțuire a efectelor fiecărei strategii în parte. Pentru determinarea rigurozității modelului în explicarea eșecului sau succesului strategiilor de marketing, se analizează două studii de caz aparținând unor companii de renume la nivel global. La final se prezintă un ghid de implementare a strategiilor orientate spre prosumator pe baza unui proces în cinci pași : Formulare, Proiectare, Pregătire și Implementare, Evaluare și Lecții Învățate.

În cadrul celui de-**al șaselea capitol** se implementează platforma teoretică dezvoltată în capitolele anterioare la nivelul companiei Guban din Timișoara. Urmărind pas cu pas etapele expuse de către autor, se dezvoltă două strategii orientate spre prosumator cu scopul creșterii vizibilității Guban în România. Acestea sunt proiectate pe baza modelului co-creării de valoare, cu ajutorul metodologiei Design for Six Sigma. În urma proiectării, una dintre strategii, mai precis strategia *Companie A + nProsumatori*, se bucură de o pregătire meticuloasă și de o implementare de succes, cu rezultate mult peste așteptări. Campania ia forma unui concurs de creație atent urmărit și pregătit de către autor împreună cu directorul și întreaga echipă Guban.

După o evaluare și o previziune a vânzărilor companiei, autorul propune alte activități și obiective pentru continuarea găzduirii prosumului pentru Guban Timișoara.

În **capitolul șapte** sunt prezentate concluziile generale, contribuțiile personale și perspectivele de cercetare viitoare.

Bibliografia folosită pentru elaborarea lucrării cuprinde 147 referințe bibliografice, dintre care 12 lucrări științifice proprii, publicate în volumele unor conferințe internaționale și în reviste aflate în baze de date internaționale.

## 2 STADIUL ACTUAL. PREMISELE PROSUMULUI ȘI ALE PROSUMATORULUI

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- **Trecerea în revistă a schimbărilor tehnologice din ultimii ani care au determinat apariția prosumului**
- **Identificarea trăsăturilor fundamentale ale noii generații de consumatori**
- **Analiza bibliografică a conceptului de prosumator care atestă necesitatea definirii în profunzime a conceptului pentru implementare în mediul de afaceri**

Odată cu dispariția limitelor dintre state și încetățenirea unei societăți de consum, firmele au început să pătrundă pe teritorii necunoscute, să se îndrepte spre noi piețe de desfacere a bunurilor și încet încet s-au pus bazele comerțului internațional și a schimburilor culturale.

În ziua de astăzi economia statelor a devenit interconectată, întrucât faptele care au loc într-o parte a lumii se răsfrâng nu numai asupra societăților din vecinătate ci și asupra economiilor aflate la sute de mii de kilometri distanță. În acest context au apărut firme internaționale, cu capital străin, piețe financiare globale și organizații non-guvernamentale. Tot astfel inovațiile au câștigat teren, au beneficiat de o implementare tot mai rapidă și au modificat percepția noastră de astăzi despre piață, consum, comunicare și putere.

Odată cu avântul noilor tehnologii digitale profilul consumatorilor a suferit modificări profunde. Asistăm la împuternicirea unei generații cu o existență majoritar dependentă de calculator, care dezvoltă valori noi și cerințe dintre cele mai diverse la care companiile trebuie să răspundă adecvat. Această societate a schimbărilor determină companiile să inoveze într-un timp record, să investească masiv în marketing și în relația cu consumatorul și nu în ultimul rând să își modifice strategiile tradiționale în funcție de nevoile pieței.

Aceste premise stau la baza reapariției conceptului de prosum care era vehiculat ca aparținând îndeosebi perioadei agrare, în care oamenii erau liberi de a-și produce ceea ce consumau. În același fel Internetul și noile aplicații virtuale alături de caracteristicile generației Net despre care vom vorbi în acest capitol au determinat reapariția ideii de libertatea consumatorului de a produce pentru sine sau pentru alții conținut, produse sau servicii. Iar această realitate, deși rareori atinsă de studii de specialitate, a intrat în uzualul mediului virtual, pregătind calea pentru un nou consumator și noi strategii de marketing relațional.

Prosumatorul schițat în grabă de literatura de specialitate apare ca un concept nou, plin de potențial, însă neexplorat datorită înțeleșurilor multiple din fiecare arie de cercetare în parte. Libertatea definirii acestuia pentru fiecare domeniu într-un mod diferit a lăsat loc interpretărilor și a dus treptat la o confuzie în privința originilor și trăsăturilor sale. Autorul ajunge la concluzia necesității redefinirii conceptului, după care să se poată construi temelia consumatorului creativ al secolului XXI.

## 2.1 Schimbările tehnologice din ultimii 20 de ani

Schimbarea este emblema societății mileniului trei. În ultimele decenii s-a simțit o trecere rapidă de la o societate industrială la o societate informațională, de la o economie națională la una mondială interdependentă, toate acestea datorită globalizării și inovațiilor în sfera telecomunicațiilor.

După Burduș et al. [18], schimbarea este înlocuirea, modificarea sau transformarea în formă și /sau conținut a unui obiect, proces sau fenomen. Schimbarea este necesară datorită surselor sale privind evoluția în domeniul tehnologic, explozia cunoștințelor, învechirea rapidă a produselor, condițiile de muncă și mișcarea participativă a consumatorilor.

Schimbările profunde în natura tehnologiei, transformările demografice și chiar însăși economia globală sporesc puterea noilor modele de producție bazate pe comunitate, colaborare și autoorganizare.

În cele ce urmează se analizează cauzele care au dus la reapariția prosumului într-o societate cu puternică influență cibernetică, se vorbește despre Internet și puterea pe care acesta o oferă consumatorului.

### 2.1.1 Începuturile Internetului

Tot mai mulți oamenii s-au obișnuit cu libertatea pe care o oferă Internetul și au ajuns să își petreacă foarte mult timp online. Ei își fac cumpărăturile, lucrează, citească și cercetează online. Cumpără lucruri din magazine virtuale și încheagă relații cu oameni pe care nu i-au văzut niciodată. Astăzi Internetul este peste tot și deține puterea de a schimba totul. Dacă încercăm să-l definim, atunci putem fi de acord cu Eder [33], că acesta este „o piață supradimensionată, unde milioane de informații sunt stocate și pot fi accesate de oricine”. Poate fi denumită ca fiind cea mai mare bibliotecă din lume, un „en-gros” diversificat de informații.

La bază, numele a luat ființă prin concatenarea termenilor „Inter” (intre) și „net” (rețea), denumind o rețea de calculatoare conectate între ele și identificate, fiecare, printr-o adresă proprie.

În trecut, inovațiile apăreau foarte lent, prima carte tipărită a apărut în 1450, iar primul telefon în 1876, inventat de Bell. Diferența dintre cele două descoperiri a fost foarte mare. Apoi inovațiile s-au accelerat, aparatul radio apărând în 1896, iar primul televizor în 1926. Primul calculator electronic a fost construit în 1943, iar prima rețea de calculatoare (cea mai mică rețea din lume, la început lega doar trei calculatoare din California cu unul din Utah) ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) a debutat în laboratoarele de cercetare ale armatei americane pentru a servi oamenilor de știință la schimbul rapid de informații la o distanță foarte mare și la asigurarea unei structuri solide care să poată funcționa când toate celelalte sisteme ar fi căzut, în caz de război.

În 1972 existau deja 50 de calculatoare conectate între ele, nu prin cabluri, ci datele transmise își găseau singure drumul către calculatorul destinat. Apoi în anii '70 și '80 s-au dezvoltat alte rețele (ex:USENET, BITNET), care pentru a facilita transferul de date au fost interconectate prin așa numitele Gateways.

World Wide Web a fost inventat de către Tim Berners-Lee în 1989. De atunci s-au dezvoltat motoarele de căutare Alta Vista, Yahoo, Google, chat-room-urile (locații în Internet unde se poate purta o conversație în doi sau în mai mulți într-o camera virtuală, fictivă digitală). Au apărut: mailul, link-urile diferitelor pagini web, etc.

Odată cu toate aceste unelte folosite, s-a născut Web 1.0. și *marketingul centrat pe produs* Kotler [70]. Acest tip de Internet oferea informații numeroase despre produse, firme, tot ceea ce era de actualitate, dar nu oferea posibilitatea utilizatorilor să se implice, să-și spună părerea, ci doar să adune informații cât mai diverse. Erau simpli spectatori și căutători de mesaje și imagini.

### 2.1.2 Avântul aplicațiilor Web 2.0 și apariția mediei sociale

Marketingul a început să se schimbe odată cu apariția Web 2.0 într-un *marketing centrat pe consumator*. În acest răstimp au apărut primele rețele sociale începând cu anul 1995 și primele blog-uri. Internetul devenea mai personal, mai accesibil tuturor.

Dar cu ce a venit nou Web 2.0 față de predecesorul său? Care este noutatea acestuia și ce înseamnă mai exact Web 2.0? Tim O'Reilly a oferit o explicație în cadrul organizării primei conferințe de Web 2.0 în octombrie 2004. După spusele sale, acesta reprezintă o nouă infrastructură tehnologică, un set de inovații tehnologice prin care Internetul este alimentat de o nouă clasă de conținut online, aplicații și servicii numite „media socială” (social media).

Această media socială a crescut odată cu schimbările resimțite de managementul informațiilor și de activitatea tradițională de marketing. Astfel, mass-media a conștientizat importanța și necesitatea prezenței online. Ziarele au primit și o oglindire pe Internet, revistele au început din ce în ce mai mult să-și comunice noutățile online, televiziunea începe să posteze programul săptămânal și își promovează emisiunile și filmele online, totul pentru a atrage consumatorul. Aceste activități de tipul Web 1.0, care ofereau o gamă largă de informații de la sursă (mass media) spre consumatori erau unidirecționale. Dacă exista o greșeală în program, nimeni în afară de specialistul website-ului televiziunii nu putea să modifice ora de transmisie sau să anunțe schimbarea. Puterea se afla în totalitate în mâinile marilor companii, fie ele de media sau din industrie.

Însă toate aceste eforturi care marcau o prezență puternică online nu au fost suficiente pentru noul consumator digital care dorea să se simtă implicat, să se facă cunoscut și să i se permită să-și spună opinia acolo, pe website-ul pe care îl citea. În întâmpinarea acestor dorințe a venit media socială, demasificată, pentru o nouă generație online.

Media socială reprezintă așadar cea mai nouă generație de aplicații și conținut bazat pe rețele care au adus o revoluție în comunicarea participativă, în construcția unor comunități și în crearea și împărtășirea informațiilor Postman [105]. Putem deduce astfel că această media socială reprezintă de fapt un alt set de unelte pe care le regăsim între instrumentele comunicării corporate, iar puterea și influența lor este dată de faptul că ele interacționează unele cu altele.

Uneltele noi media sunt următoarele:

- ✚ rețelele sociale : Facebook, My Space, LinkedIn;
- ✚ blogurile (politice, educative, de timp liber, etc.);
- ✚ site-urile de photosharing : Flickr, Photobucket;
- ✚ unelte de microblogging : Twitter, Pownce;
- ✚ servicii de social bookmarking : Digg, Delicious;
- ✚ newsreaders: NetVibes, Google Reader;
- ✚ servicii de creere și împărtășire de videoclipuri: You Tube, Qik, Seesmic, Ustream.TV, Blip. TV;

- ✚ widgets, plug-ins, add-ons (programele, părți din codul soft-ului care ajută sau limitează funcționalitatea uneltelor social media sau le interconectează);
- ✚ wiki-uri (educaționale sau pentru munca în echipă).

Cu toate aceste unelte enumerate de către Postman [105], utilizatorii pot posta, împărtăși și comenta texte, imagini, audio și video în general, fără a avea nevoie de cunoștințe tehnice. Mai putem adăuga listei sale uneltele centrate pe utilizator cum sunt uneltele pentru generarea de conținut audio (mixarea de muzică online), de modificare sau creare personală în cadrul jocurilor sau lumilor 3D, scrierea de recenzii și votarea produselor, serviciilor sau experiențelor preferate.

Farmecul inegalabil al acestor unelte este că ele se află la dispoziția comunicatorului și au capacitatea de a se conecta unele cu altele într-un mod care le crește impactul și utilizarea. Astfel ajungem la termenul de „mashup”, care este combinația dintre aceste funcții (rețele sociale, site-uri web, etc) pentru a crea o experiență mai interesantă pentru utilizator.

Datorită mashup-urilor numai suntem limitați la caracteristicile impuse de vânzător ci putem alege ceea ce avem nevoie dintr-o duzină de surse pentru a crea unelte de media socială potrivite pentru cerințele fiecăruia. Beneficiile utilizării media socială sunt:

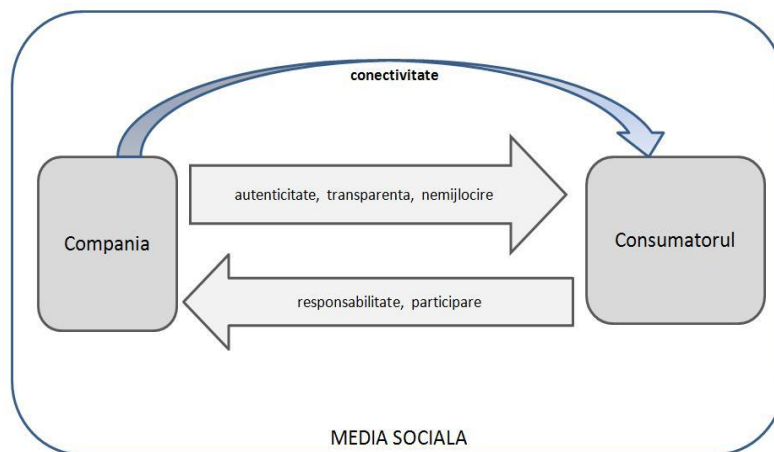
- acces fără preț la informație (compania poate afla obiceiurile de cumpărare ale clienților, percepția lor asupra brandului, peisajul competitiv);
- intensificarea conștientizării și percepției de brand (se poate îmbunătăți percepția asupra brandului datorită imaginii unei firme conectate);
- un angajament mai adecvat față de clienți, angajați și parteneri de afaceri (organizația poate crea inițiative de media socială pentru fiecare audiență);
- colaborare;
- o experiență mai bogată a utilizatorului (imagini ușor de căutat, videoclipuri care oferă utilizatorului o experiență mai bogată, influențându-i decizia de cumpărare mai degrabă decât un website plin cu text);
- măsurători web îmbunătățite (uneltele tot mai performante pentru măsurarea traficului pe site și comportamentul utilizatorilor)
- un mai mare control asupra mesajului companiei în piață (participând inteligent în media socială, oamenii de marketing își pot controla mai bine mesajul deoarece oricum se va vorbi despre compania respectivă, important este ca ei să participe la conversație).

Și astfel atributele valoroase ale mediei sociale înglobează comunicarea atât a companiei cât și a consumatorilor săi, creând un mediu adecvat unui schimb de informații benefic pentru ambele tabere. Media socială aduce ca noutate niște atribute care oferă încredere, care leagă cele două noțiuni de producător și consumator, relevând importanța prosumatorului în noua eră digitală.

Cele mai importante atribute ale mediei sociale, care pot fi reperate și din Fig. 2.1 de mai jos sunt:

- **autenticitatea** – marketingul tradițional și departamentul de vânzări intră în conflict cu valorile mediei sociale, dar riscul de a nu fi autentic poate duce la probleme cu reputația companiei;
- **transparența** – financiară cât și cea din structurile companiei, alături de responsabilitatea corporată socială și de mediu;
- **nemijlocirea** – mesajele companiei pot fi postate rapid pe site prin media socială și pot ajunge imediat la comunitate);
- **participarea** – vizitatorii blogului companiei pot lăsa comentarii, pot pune întrebări despre anumite postări. În cadrul forumului, consumatorii pot

- posta subiecte de discuții de unii singuri, comentând produsele firmei. Riscul unor comentarii răutăcioase sau injurii se elimină printr-un moderator;
- **conectivitatea** – comunicarea e mai rapidă și răspândită global. Unealta „RSS feeds” anunță clientul despre orice noutate a companiei. Aplicația “Google alert” informează consumatorul pe telefonul mobil dacă apare orice lucru nou cu privire la numele firmei pe Google;
  - **responsabilitatea** – utilizatorii nu sunt anonimi pe Internet, ei au o anumită răspundere, fiindcă anonimitatea online nu există.



**Fig. 2.1 Atributele media socială [105]**

Din acest punct de vedere, media socială oferă posibilitatea construirii de colaborări stabile, longevive, bazate pe interese comune, atât între companii, cât și între consumatori.

Dacă o companie transmite mesaje transparente și nemijlocite care certifică autenticitatea acestora, consumatorul se va angaja cu mai multă ușurință într-o participare și colaborare cu aceasta. Responsabilitatea despre care vorbește Postman [105] are o importanță covârșitoare de ambele părți. Consumatorul sau utilizatorul digital este responsabil în mediul virtual de vorbe și manifestările sale, însă în același timp compania are responsabilitatea de a păstra nestrămutate valorile, de a rămâne constantă în afirmații și de a trata fiecare utilizator ca pe cel mai bun client. Această responsabilitate vine odată cu lipsa anonimității pe care Internetul a risipit-o. Orice feedback negativ poate fi regăsit imediat pe Internet, dacă nu pe pagina companiei atunci pe un forum dedicat domeniului respectiv. Astfel orice greșală este taxată cu rezeziune într-o lume deschisă, aproape transparentă. Specialiștii care se ocupă de comunicarea externă a unei firme, instituții sau organizații de orice tip trebuie să fie mai atenți ca oricând la orice cuvânt, mesaj sau problemă nouă abordată.

De asemenea în ultimul timp se cercetează cu ardoare domeniul managementului crizei, o criză periclitând imaginea organizației atât de puternic încât brandul construit cu atâta trudă poate fi nimicit într-o zi. Comunicarea este esențială atât în situații de forță majoră cât și zi de zi, în cadrul lansării unui nou produs, serviciu sau pentru menținerea imaginii pe piață.

Consumatorul trebuie să fie antrenat în jurul companiei, fidelizat prin diverse metode axate mult mai mult pe motivație intrinsecă și mereu conectat la tot ce se



întâmplă. Noile tehnologii au deschis ușile companiilor spre omul de rând, obligându-le să comunice cu prisosință și să aloce timp și interes masei consumatorilor. Dacă altădată consumatorii erau priviți ca un conglomerat, o masă amorfă, astăzi managerii și oamenii de marketing găsesc noi mijloace pentru a-i implica individual pentru profitul companiei. Astfel mentalitatea managerială se axează tot mai mult pe consumatorul activ în procesul de producție de valoare.

Pe lângă media socială, limbajul HTML a oferit o nouă ușurință în programare pasionaților de calculatoare care au dezvoltat platforme noi prin colaborare. În ultimii ani s-a ajuns ca simplul utilizator fără cunoștințe aprofundate în domeniu să creeze un website cu ajutorul unor template-uri care îi sunt puse la dispoziție gratuit de către marile corporații de programare. Putem crea imagini cu ajutorul Photoshop sau avem la dispoziție programele simple de modificat poze, branduri renumite oferă chiar posibilitatea creării unui album foto digital de la tine de acasă cu minime cunoștințe de utilizare a calculatorului. În domeniul managementului de proiecte ni se pun la dispoziție felurite programe gratuite sau cu sume simbolice care să ne ajute la organizarea timpului, calendarului, etc. Iar aceste unelte care sunt puse într-o manieră covârșitoare la îndemâna consumatorilor, pe toate palierele, la prețuri simbolice sau chiar gratuit, determină o schimbare a valorilor acestora. Dacă acum 10 ani apelam la o firmă de telecomunicații pentru a vorbi cu apropiații aflați la mii de kilometri distanță, Skype ne oferă astăzi această posibilitate în mod gratuit, cu avantajul de a ne vedea interlocutorul. Dacă acum 5 ani apelam la o firmă specializată pentru a rezerva un bilet de avion, acum avem posibilitatea de a ne alege zborul cel mai optim singuri, și așa mai departe. Posibilitățile sunt infinite, utilizatorul trebuie să dorească și să dețină timp pentru a-și rezolva singur o multitudine de probleme stringente cu ajutorul unor aplicații digitale de ultimă generație.

Iar nu în ultimul rând, Internetul oferă posibilitatea de afirmare mult mai ușor și mai vizibil decât în trecut. Creația individuală este recunoscută și apreciată pentru că ea este comunicată liber tuturor, într-o lume în care nimeni nu se află la prea mare depărtare. Evoluția tehnologiei a dus la schimbări dramatice în însăși structura societății actuale, schimbări de care trebuie să ținem cont, pe care trebuie să le analizăm pentru a le răspunde adecvat.

## **2.2 Noua generație de consumatori**

### **2.2.1 Generația Net și caracteristicile sale**

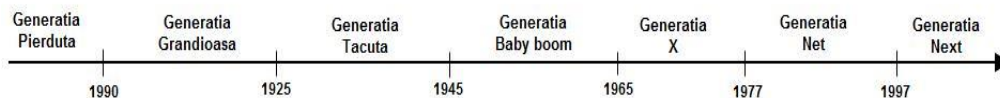
În anii 2007-2008, criza economică care a pus punct vechiului model de consum într-o lume lovită de sărăcie și problema șomajului, aduce o renaștere a epocii condusă de valoare și a conceptului de prosum. Așadar, vechiul model de consum care până atunci cunoscuse o adoptare rapidă încă din epoca industrializării masive, cu principii precum comunicarea în masă, standardizarea produselor, maximizarea profitului firmei, specializarea locurilor de muncă, centralizarea economiei și politicii, a început să piardă teren.

Societatea de consum s-a năruit odată cu venirea recesiunii globale, consumul scăzând drastic, provocând companiile să adopte noi strategii de piață sau să declare faliment. Dar ce strategii să se dezvolte, dacă până atunci marketingul centrat pe consumator a lui Kotler [70] îi determinase pe manageri să trateze consumatorul ca rege, să îi analizeze nevoile și să răspundă acestora cu rapiditate și

profesionalism? Ce mai era de făcut? Problema consta în raportarea greșită la un client informat și proactiv. Managerii nu vedeau clientul firmei ca pe un individ separat de mulțime, nu-i percepeau personalitatea și potențialul creativ. Aceștia îl asociau cu o masă amorfă, care corespundea unor indicatori, și căreia trebuiau să i se adreseze în masă. Însă consumatorul neinformați de altădată, care achiziționa o gamă largă de produse influențat de materialele publicitare, s-a transformat cu repeziciune într-un consumator informat, pretențios în alegerile sale, care numai poate fi manipulat de reclamele lăudăroase din mass media. Companiile care nu au perceput noile schimbări și nu au găsit metode inovatoare de a se diferenția pe piață, de a-și remodela structura ierarhizată și greoaie și de a răspunde noului val de cereri personalizate, au pierdut lupta pentru supraviețuire.

Această nouă organizare a transformat marketingul, cultura și percepția tinerei generații. Astfel, începând cu anii 70 – 80, societatea a intrat într-un schimb de generații care avea să marcheze modul în care consumăm și ne raportăm astăzi la produse și servicii.

Pentru înțelegerea schimbărilor în cultura consumatorului s-a realizat o vizualizare a generațiilor ultimului secol realizată pe baza mai multor indicatori demografici, tehnologici și sociali prezentați astfel în Fig. 2.2:



**Fig. 2.2 Generațiile ultimului secol [126]**

Luând pe rând aceste generații, observăm că înainte de anii 1900 avem o „generație pierdută”, care se naște între 1880-1900 și luptă în primul război mondial, și care dă naștere „generației G.I.” între 1901- 1924, o generație grandioasă. Aceasta este urmată de „generația tăcută”, o punte de legătură între generația G.I. și Baby boom-ers, care a trecut de Marea Depresiune dintre anii 1929-1933 și de al Doilea Război Mondial. Datorită numărului scăzut de nașteri, această generație nu are concurență și muncește din greu. Dacă ne uităm mai departe în istorie, vom putea observa explozia demografică postbelică dând naștere unei generații numită intenționat „baby boom”, care aduce cu sine o revoluție socială în anii 60 și care a schimbat în bine numeroase fațete ale societății.

Asociem anii 1965-1976 cu generația X, o sintagmă care denumește două etape ale vremii respective: la sfârșitul anilor 60 această generație X propriu-zisă, mai heterogenă, cu o varietate de diversități în ceea ce privește rasa, religia, clasa socială, etnicitatea și orientarea sexuală ( o generație ignorată, lipsită de identitate, apatică, fără o idee clară despre viitorul său), urmată de „baby buster” - denumire care se opune celei de „baby boom”, care a cunoscut o natalitate vizibil mai scăzută, fapt care a adus avantaje acestei generații, care a avut numeroase posibilități de angajare.

În Tab. 2.1 avem o clasificare a caracteristicilor fiecărei generații într-un mod sistematic, pentru o înțelegere aprofundată a schimbărilor prin care au trecut și care au influențat întreaga societate.

**Tab. 2.1 Caracteristicile generațiilor sec.XX și XXI (sinteză bibliografică)**

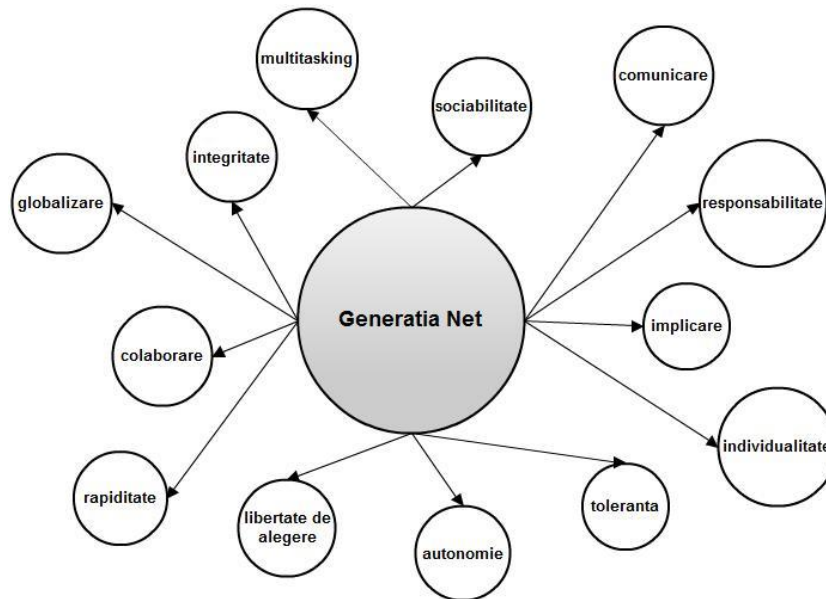
<b>Generații</b>	<b>Context</b>	<b>Caracteristici</b>
Generația pierdută (1883-1900)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ajung la adolescență/maturitate la începutul Primului Război Mondial, luptă în război</li> <li>- trăiesc și începuturile Marii Crize</li> <li>- termen folosit pentru prima dată în opera lui Ernest Hemingway</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- generație care și-a pierdut elitele în timpul războiului</li> <li>- nivel ridicat al șomajului</li> </ul>
Generația grandioasă (1901-1924)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ajung la adolescență/maturitate în cadrul Marii Crize sau Recesiuni</li> <li>- luptă în cel de-al Doilea Război Mondial</li> <li>- se trimit astronauți în spațiu</li> <li>- termen folosit de Tristram Hunt în 2004</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- generație uniformizată, educată, care se conformează regulilor societății</li> <li>- modele de urmat</li> </ul>
Generația tăcută (1925-1945)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pierderile suferite în cadrul Marii Crize a însemnat de multe ori pierderea statutului</li> <li>- deși născuți în timpuri tulburi, la maturitate au acces la educație, își găsesc locuri de muncă și șomajul este mult scăzut. Femeile se căsătoresc de tinere, nasc copii și muncesc în sectorul serviciilor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- generație ambițioasă și adaptabilă</li> <li>- nevoie de statut, putere și realizare de sine</li> </ul>
Generația Baby boom (1946-1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perioadă cu natalitate ridicată</li> <li>- la tinerețe/maturitate dezvoltă câștiguri bănești impresionante față de generațiile anterioare și achiziționează mașini, imobile, contribuind la dezvoltarea economică și consum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- generație critică, cu orientări liberale,</li> <li>- exprimare prin proteste, rock and roll</li> </ul>
Generația X (1965-1976 unii autori prelungesc perioada până în 1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sunt ultimii născuți din familii numeroase care aveau experiența celui de-al Doilea Război Mondial</li> <li>- sunt martorii unor evenimente precum căderea zidului Berlinului, epidemia HIV, dezastrul de la Cernobîl, lupta împotriva drogurilor, începuturile Internetului</li> <li>- termen popularizat de nuvela lui Douglas Coupland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- generație care îmbrățișează în mod deschis diversitatea socială</li> <li>- deschidere către schimbare</li> <li>- nivel mai ridicat de educație, persoane active</li> </ul>
Generația Net sau Y (1977-1997 unii autori consideră perioada ca începând din 1983-2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- supranumită generația milenară</li> <li>- martorii crizei economice din 2007 care crește numărul șomerilor</li> <li>- tineri care cresc în familii predominant monoparentale</li> <li>- prima generație care literalmente crește și se maturizează alături de Internet și tehnologiile aferente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- generație globală</li> <li>- refuz al convențiilor sociale</li> <li>- viață digitală, utilizare accentuată a tehnologiilor</li> <li>- adaptabilă la schimbări</li> <li>- caută feedback și responsabilitate, implicare în luarea deciziilor</li> </ul>
Generația Next sau Z (1998 – prezent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- generație care asistă la schimbări rapide în tehnologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- generație conectată, cu diversitate socială ridicată</li> </ul>

Generația Net este generația persoanelor pentru care tehnologia este ca aerul, iar dieta media obligatorie. Este supranumită prima generație mondială, care deține valori noi, noi forme de organizarea familiei și o cultură de colaborare. Această generație se așteaptă să creeze viitorul.

Tapscott [126] descrie acești tineri cu vârste cuprinse aproximativ între 16-36 de ani, ca reușind să facă cinci lucruri deodată: să trimită mesaje prietenilor, să „download-eze” muzică, să „upload-eze” videoclipuri, să vizioneze un film pe un ecran de șase centimetri și să facă cine-știe-ce-altceva pe Facebook sau MySpace.

De asemenea, acești tineri schimbă fiecare dimensiune a societății, au puterea și autoritatea să influențeze piața, să modifice atitudini și comportamente și să inoveze mai rapid decât specialiștii de top.

Rezultatele cercetării lui Tapscott au fost mai mult decât impresionante, el opinând că noua eră a tehnologiei a dat naștere unei generații (Fig. 2.3 Cuvinte-cheie ale Generației Net - adaptat după: globale, colaborative, mai deștepte, mai rapide și mai tolerante la diversitate decât predecesorii săi, căreia îi pasă de justiția și problemele societății în care trăiește, care se angajează frecvent în diferite activități civice în școală, la lucru sau în interiorul comunităților, care pentru prima dată a ajuns să se angajeze în sfera politică, punând accent pe integritate.



**Fig. 2.3 Cuvinte-cheie ale Generației Net - adaptat după [126]**

Având reflexele îndreptate spre libertate și viteză, persoanele din această generație modifică bazele tuturor instituțiilor din vechiul capitalism industrial, schimbând cultura controlului pentru o cultură a implicării. Generația Net în concluzie apreciază libertatea de a alege, iubește dialogul și dorește să-și personalizeze bunurile deținute pentru a le face mai originale, mai personale datorită nevoii de individualizare.

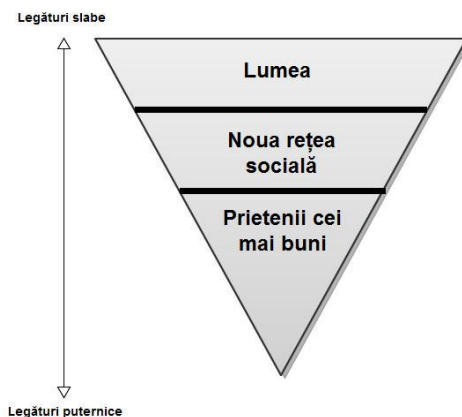
Tinerii care s-au născut în revoluția informației au deprins rapid și cu ușurință noile tehnologii și le utilizează atât pentru distracție, comunicare cât și pentru operațiuni creative. Lor nu li se pare folositor, ba chiar o pierdere de timp să citească o carte pagină cu pagină, preferând să găsească și să absoarbă informațiile exacte de pe motoarele de căutare online. Acești tineri ajung la vârsta de 20 de ani cu mii de ore petrecute pe Internet, cu pasiuni informatice de cel mai înalt nivel și o creativitate ieșită din comun. Ei s-au născut în era schimbărilor, atât a celor tehnologice cât și a celor legate de mentalitate. Creierul lor și-a format niște reflexe mentale și obiceiuri exact în perioada de creștere și aceasta le-a schimbat modul în care învață și absorb informația. Apar în acest fel noi modalități de a învăța, metode care îi va putea face mai inteligenți. Ei pot scana cu ușurință textele și documentele, iar imaginile îi atrag cu prioritate. Această generație Net poate absorbi mai multe

informații diferite în același timp mult mai rapid decât predecesorii lor, nefiind influențați de zgomotul de fundal. Ei pot lucra cu muzica dată tare și pot scrie pe Facebook realizând în același timp alte activități.

Această generație nu de puține ori numită Generația "Conținutului", prezintă anumite premise care nu s-au mai văzut niciodată în istoria omenirii: cultura colaborării, a încrederii în necunoscuți online, deschiderea spre nou, lucrul în echipă, împărtășirea informațiilor între membrii comunității și acțiunea la nivel global. Cu aceste concepte, nativul digital poate manipula cu ușurință produse sau servicii datorită tehnologiei. El poate să refuze să consume anumite produse sau să dorească să o facă într-un alt mod.

O altă caracteristică interesantă a generației Net este legată de mediul care le influențează comportamentul de cumpărare și implicare. Ei apelează la prieteni pentru sfaturi privind cumpărăturile, și nu la publicitate sau la directorii companiilor, dezvoltând ceea ce Tapscott [126] numește N-fluență prin Internet și media socială (Fig. 2.4), considerând că tinerii de astăzi pot fi influențați pe trei paliere, în funcție de legăturile puternice pe care le dezvoltă și care sunt denumite "categorii de rețele de N-Fluență".

Aceste rețele de N-fluență dezvoltă cercul de prieteni pe care poți să-i ai și au propria lor structură socială: prietenii cei mai buni, apoi cercul larg de cunoștințe din rețeaua de socializare și întreaga lume – agenții economici doresc să penetreze aceste rețele de socializare. Companiile trebuie să se axeze pe categoria de mijloc prin care poate internaliza brandul în mintea consumatorilor. Pentru a face acest lucru managerii trebuie să înțeleagă în primul rând prin cine și cum să se adreseze noilor consumatori.



**Fig. 2.4** Cele trei categorii de N-Fluență

Sursa: Generația Net. O investigație strategică – Geneva 2008 [126]

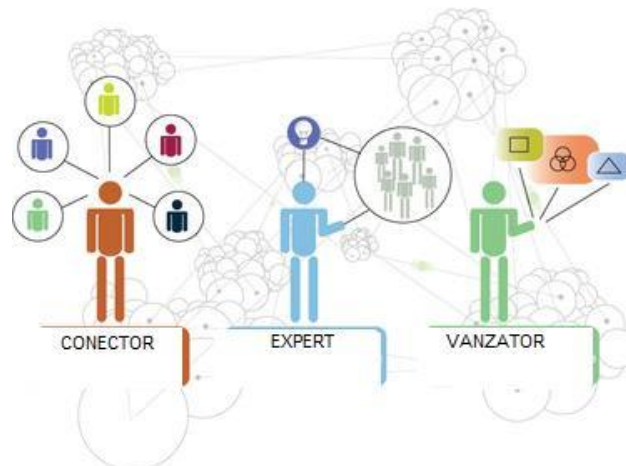
Astfel, o idee sau chiar un brand poate avea succes după părerea lui Gladwell [39] numai dacă se iau în calcul trei aspecte elementare:

1. persoanele care propagă idea;
2. efectul contagios al acesteia;
3. un context fericit.

Oamenii care propagă o idee au o anumită putere de a distruge sau susține viitorul acesteia. După cum am văzut mai sus, prietenii sunt mai importanți decât recenzorii de filme, însă nu toți cei care au influență sunt egali. De aceea o companie

trebuie să distingă actorii pe care dorește să-i antreneze în propagarea ideii sau a noului brand. În cartea sa « The Tipping Point », Gladwell [39] descrie 3 tipuri de personalități existente printre formatorii de opinie care creează noi tendințe sociale (Fig. 2.5) :

- conectorul;
- expertul;
- vânzătorul.



**Fig. 2.5 Cele trei tipuri de formatori de opinie [39]**

*Conectorul* este maestrul rețelelor sociale extinse pentru că dă dovadă de sociabilitate și experiență în crearea de prietenii. Acesta tinde să fie axa principală a cercurilor sociale din care face parte și deaceia când dorim să ajutăm la propagarea mesajului nostru ca și organizație, putem apela la o astfel de persoană care creează fenomenul vorbeii dusă din gură în gură în cadrul unei comunități.

*Expertul* reprezintă o persoană cu autoritatea radical descentralizată, cu o întreagă bază de date și informații valoroase, care și-a construit reputația cu ajutorul blogurilor, recenziilor sau a mediilor jocurilor online care devin sursă de influență. Expertilor în general le place deasemenea să caute detalii care le-au scăpat altor consumatori, ei observă și comentează produsele la suprapreț, plângerile false și erorile mass-mediei. Pot deveni un pericol pentru o companie care nu este transparentă, însă un mare avantaj pentru un management participativ pentru că de la ei originează cel mai bine mesajul pozitiv.

*Vânzătorul* este capabil să-și răspândească influența în lume, stârnind ceea ce numim acum „zgomot” (buzz) în lumea virtuală. Acesta posedă darul persuasiunii și poate stabili cu rapiditate contacte emoționale cu oamenii. Vânzătorii exercită o influență subtilă în rețeaua lor socială și pe diversele site-uri multimedia (YouTube - MySpace), determinându-i pe alții să fie de acord cu mesajul în cauză.

Toți acești oameni au un rol unic în diseminarea ideilor și prezintă caracteristicile noului consumator al societății digitale. Ei pot fi antrenați de către companie pentru a-și juca respectivul rol care îi asigură acestuia un loc onorabil în cel de-al doilea cerc de N-fluență al tinerilor internauți de astăzi.

Efectul contagios al ideii despre care vorbea Gladwell reprezintă inovația internă a companiei și deseori cel mai bun motiv pentru a antrena cele trei categorii de propagatori. Dacă Apple de exemplu dezvoltă un nou tip de iPhone, efectul

contagios al noului produs va fi ușor îmbrățișat de propagatori care vor realiza acestuia o publicitate gratuită și de încredere în contextul fericit al nevoii pe piață de acel produs.

Contextul fericit menționat mai sus poate fi considerat și actualul context digital care prezintă oportunități pentru companiile care doresc să răspundă cerințelor din spațiul virtual.

Toate aceste schimbări la care asistăm vor duce în timp la modificări semnificative. În primul rând companiile nu vor mai avea monopol asupra creării produsului, stabilirii prețului, alegerii pieței sau promovării, sau chiar asupra mesajului. În al doilea rând, noul consumator va ajunge să transforme cei 4 P ai marketingului într-o cerință demodată, companiile fiind nevoite să joace după regulile sale – ABCDE :

- Anyplace (Oriunde) – produse achiziționate oriunde, oricând;
- Brand Communication (Comunicarea de brand) – acești tineri ajută la construirea brandului/produsului, înlocuind anunțul standard de comunicare bidirecțională ;
- Discovery (Descoperire) – integritatea reprezintă unul din fundamentele unei activități/produs/brand interactiv;
- Experience (Experiență) – din momentul în care prețurile au devenit disponibile online, consumatorii au dobândit puterea de a le negocia. Ei se așteaptă astfel ca produsele să fie o experiență.

Nu în ultimul rând trebuie să reamintim că noua generație de consumatori deține fonduri monetare și o influență fără precedent. Un exemplu în acest sens poate fi considerată situația din SUA a studenților care câștigă 200 de miliarde de dolari pe an datorită unor joburi part time sau full time. În anul 2006, aceștia au cumpărat bunuri în valoare de 190 miliarde de dolari. În plus, a nu neglija acest aspect, acești tineri exercită o influență uriașă asupra părinților lor din generația „baby boom”.

Tinerii de 21 de ani în jos influențează 81% dintre cumpărăturile părinților în materie de haine și 52% în cazul alegerii unei mașini. Copii între 5-14 ani influențează cumpărăturile de zi cu zi ale părinților în proporție de 78% [126] pe măsură ce cresc, puterea lor directă de achiziționare a produselor va crește.

### 2.2.2 Împuternicirea consumatorului, psihologia și cerințele acestuia

Impactul schimbărilor din ultimul deceniu, amplificat de evenimentele din ultimii ani poate fi văzut în diverse modalități. În afară de schimbările suferite de generația Net care a crescut odată cu Internetul, și generațiile anterioare prezintă o activitate puternică în sfera digitală datorită uneltelor care devin tot mai accesibile publicului larg. Astfel, apariția noului tip de consumator este alimentată de cel puțin patru trăsături de bază ale societății curente [106]:

- accesul la informație;
- dominația unei păreri sau opinii globale;
- networking-ul;
- nevoia de experimentare.

În primul rând *accesul la informație* este esențial. Consumatorul zilelor noastre are acces fără precedent la informație, astfel, el poate lua decizii mai bune pentru sine.



În al doilea rând, *păreră sau opinia globală* este dominantă într-o societate informațională unde păreră fiecăruia se cunoaște și îi influențează pe cei din jurul său. Consumatorii pot accesa informații despre firme, produse, tehnologii, performanțe, prețuri și pot viziona acțiunile și reacțiile consumatorilor de oriunde din lume. De asemenea, se schimbă tendința de a dori ceea ce se află în imediata apropiere în favoarea celor mai dezirabile branduri din lume. Limitele geografice există încă, însă ele sunt depășite într-un ritm alert, modificând regulile competiției de business. Ca un exemplu concludent ne putem gândi la firmele multinaționale care își văd libertatea de a varia prețul și calitatea produselor de la o locație la alta tot mai limitată.

În al treilea rând, *networking-ul*, această relaționare a viitorului este din ce în ce mai folosită și crește în utilizare și putere. Oamenii au o dorință naturală, alimentată de explozia Internetului și a telefoanelor mobile, de a se uni în jurul unor interese, nevoi, experiențe comune. Astfel, se realizează o ușurință și o deschidere fără precedent spre comunicare. Puterea comunităților de consumatori provine din independența lor de firmă.

În al patrulea rând, avem nevoia tot mai acerbă de *experimentare* a consumatorilor. Ei își doresc să utilizeze Internetul pentru a experimenta și a dezvolta produse, în special produse digitale.

În urma tuturor schimbărilor care au avut loc în cultura consumatorilor, s-a realizat în Tab. 2.2 o delimitare dintre vechea realitate sau modul tradițional de manifestare a consumului față de noua realitate și de noile nevoi ale consumatorilor.

**Tab. 2.2 Profilul noului consumator [12]**

	<b>Vechea realitate</b>	<b>Noua realitate</b>
<b>Identitatea consumatorului</b>	consumator, respondent	persoană reală, <i>partener creativ</i>
<b>Rolul consumatorului</b>	<i>Pasiv</i> - consumator de valoare	<i>Activ</i> - co-producător de valoare
<b>Sursa cunoașterii</b>	- studii, imparțialitate - observație obiectivă	- conversații, povești - imersiune pasionată
<b>Acordul cu compania</b>	bazat pe tranzacții	bazat pe <i>interacțiuni</i>
<b>Locația</b>	- fixă și invizibilă - la un capăt al lanțului de valoare	- adaptabilă și foarte vizibilă - în orice perioadă și oriunde
<b>Informația și influența asupra consumatorului</b>	- reclame - mesajele companiei - opinia experților	- din gură în gură - de la egal la egal - media <i>socială</i>
<b>Conceptul de valoare</b>	- oferta companiei - o mărime pentru toți	- <i>personalizare</i> - <i>unicitate</i>
<b>Sursa primară de valoare</b>	atributele/trăsăturile brandului	ceea ce face consumatorul cu brandul (soluții unice/ experiențe personalizate)

În urma definirii caracteristicilor acestei generații, putem observa noile abilități care se desprind de aici pentru consumatori:

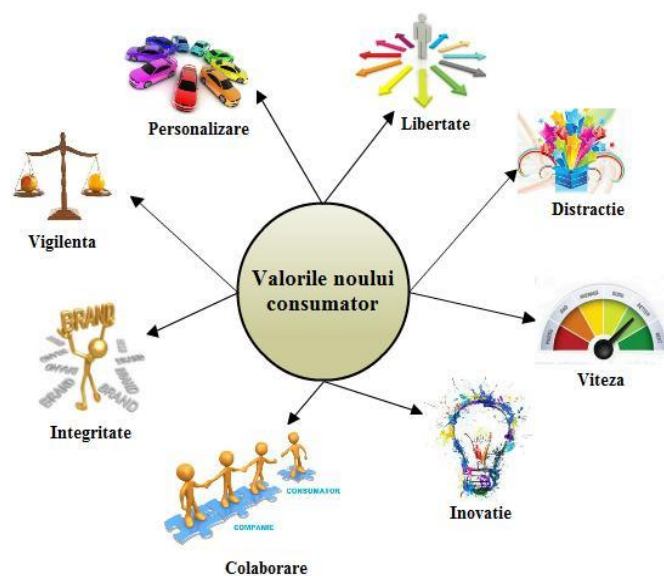
- sofisticarea – consumatorul actual e bombardat din copilărie cu reclame, astfel că el devine suspicios când le vizionează;
- priceperea la noile tehnologii – în Europa 60% dintre germani și britanici lucrează și se relaxează online;
- interacțiune și expresia eului – noua generație dorește să descopere lucruri noi pentru sine, ca mai apoi să le împărtășească cu alții;



- o creștere substanțială în puterea de cumpărare – consumatorii dețin abilitatea de a compara impresii/prețuri despre produsele sau serviciile pe care doresc să le achiziționeze;
- o voce amplificată care influențează opinia publicului – Internetul poate fi folosit ca un vehicul pentru a influența companiile;
- co-creare – consumatorul își formează o experiență despre produsele sau serviciile achiziționate implicându-se în personalizarea lor;
- tehnologii self-service – în care consumatorul face anumite acțiuni singur (ex: înregistrare de unul singur la aeroport, spălătorie de mașini cu opțiunea spălării de către client, autoservirea cu benzină, etc).

După cum am putut vedea, generația Net cât și generațiile anterioare dar mai ales viitoare sunt și vor fi dependente de Internet pentru activitatea de organizare, comunicare și petrecere a timpului liber. Aceste premise aduse în sfera comercială obligă și companiile la o digitalizare adecvată, la o deschidere și schimbare structurală pentru a permite consumatorilor implicarea directă și interacțiunea prin care să se poată exprima. Nevoile și valorile noilor consumatori trebuie satisfăcute pentru a ridica competitivitatea întreprinderii și a rămâne în legătură permanentă cu schimbările din piață.

Cele 8 valori esențiale ale noii generații (Fig. 2.6) se manifestă cu intensitate în mediul online. Ele trebuie cunoscute, înțelese pentru crearea unui mesaj și a unei oferte în conformitate cu acestea.



**Fig. 2.6 Valorile noului tip de consumator adaptate după [126]**

Libertatea pe care o doresc tinerii se referă la varietatea de opțiuni care le sunt puse la îndemână. Ei simt nevoia de a se exprima ca individualități, iar alegerea unui produs sau serviciu din mai multe opțiuni reprezintă o libertate care le dă sentimentul că sunt în controlul situației.

Personalizarea produselor este o valoare cu tot mai multă importanță atât pe piața bunurilor de consum cât și pe piața serviciilor. Fie că își alege culoarea mașinii, piesele de mobilier sau materialul unui pantof, această activitate aduce satisfacția că

produsul este individualizat. În același fel serviciile de telefonie au pus la dispoziția consumatorilor opțiuni din care să-și alcătuiască abonamentul care corespunde cel mai bine nevoilor individuale ale fiecărui abonat.

Vigilența joacă deasemenea un rol esențial, oamenii din ziua de astăzi verifică minuțios produsul înainte chiar de a merge în magazin. Se informează cu privire la opțiunile și caracteristicile pe care ar trebui să le aibă și compară prețurile pe website-uri precum Price.com, Amazon și BizRate. În plus, experiențele avute în raport cu anumite produse sau servicii pot fi indexate în buletinele de informații, în grupuri de discuții sau pe blog-uri tematice. 83% dintre membrii generației Net știu ce vor dinainte să meargă să achiziționeze un produs și 80% dintre cumpărătorii din New York au spus că vizita la un magazin nu s-a datorat publicității sau marketingului offline [126].

Integritatea companiei este luată în calcul atât înainte de achiziția propriu-zisă cât și în perioada de tatonare. Indivizii se întreabă periodic dacă merită compania banii și nu în ultimul rând atenția și timpul lor. Această generație caută un brand cu care să se poată identifica, iar integritatea este o piatră de temelie pentru loialitatea consumatorului.

Colaborarea are loc mai ales cu generația tânără care manifestă o dorință exprimată de a ajuta firmele pe care le agreează și stimează să-și proiecteze produsele și serviciile într-o manieră nouă, mai bună. Tapscott menționează în [126] un studiu potrivit căruia aproape 7 din 10 tineri vor să lucreze mână în mână cu companiile pentru a crea bunuri și servicii mai bune din următoarele motive:

- se simt apreciați când o companie le prețuiește opinia;
- vor să aparțină unui grup exclusiv și cunoscător. Sunt dispuși astfel să testeze prototipurile produselor și să răspundă chestionarelor;
- jumătate dintre tinerii interogați sunt de acord să spună companiilor detalii ale vieții lor dacă cred că asta va îmbunătăți produsul, dar ezită să o facă dacă cred că acele informații vor fi vândute altor companii sau dacă le va fi inundată adresa de mail cu spam.

Distrația nu poate lipsi în valorile de consum deoarece divertismentul și amuzamentul sunt teme centrale pentru socializare și chiar educație. Orice brand trebuie să comunice un mesaj de succes, fie el publicitar sau emis direct de către companie prin media socială, care să conțină o componentă care incită, distrează sau trezește interesul utilizatorului.

Alături de distrație, viteza este o valoare pe care atât tinerii cât și oamenii mereu ocupați ai secolului multitaskingului o apreciază. Aceștia doresc să fie serviți acum, vor răspunsuri sau mesaje instant. O așteptare de 15 secunde în încărcarea unei pagini sau un răspuns la o problemă care depășește o zi îi îndepărtează și le provoacă insatisfacție.

Nu în ultimul rând, inovația este cea care stă la baza comunităților de toate tipurile. Ea influențează și așteptările oamenilor, aceștia urmărind cu frenezie ultimele avansuri tehnologice care le ușurează munca sau le oferă o componentă care se adaugă statutului lor social.

### **2.3 Definirea prosumatorului în literatura de specialitate**

Precum specifică Tapcott și Williams [127], „schimbările profunde în natura tehnologiei, transformările demografice și chiar însăși economia globală sporesc puterea noilor modele de producție bazate mai degrabă pe comunitate, colaborare și

autoorganizare decât pe existența unei ierarhii sau a controlului”. Dacă Internetul a oferit un acces la informație fără precedent, Web 2.0 a marcat o breșă în rigiditatea companiilor. Aplicațiile de socializare și blog-urile au deschis o fereastră în viața oamenilor, forum-urile au vulnerabilizat punctele slabe ale ofertei industriale și au militat puternic împotriva serviciilor defectuoase, fără conținut și care lăsau de dorit.

Generația Net reprezintă o consecință a modificărilor prin care trece economia și întreaga societate, prezentând idei și caracteristici noi. În concluzie, premisele prosumului se văd foarte clar, ele contribuind la scindarea rolului tradițional al consumatorului. Astfel, în contextul actual avem un nou tip de consumator care transcende propriul rol și consumatorul pasiv, tradițional, care nu se implică, și care rămâne influențat de reclame și promoții de toate tipurile. Noul tip de consumator poate fi confundat cu prosumatorul, concept pe care îl vom prezenta pe larg în subcapitolul următor și pe care îl vom defini și analiza în amănunt în capitolul 3.

### 2.3.1 Capitalismul lui Toffler

Capitalismul presupune organizarea economiei bazată pe proprietate privată și pe libertatea producției și a comerțului având ca scop obținerea profitului. Acest sistem a cunoscut două etape de dezvoltare, iar din 2008, foarte mulți teoreticieni vorbesc despre a treia etapă, apariția prosumului.

Într-o primă etapă, consumul era subordonat producției. În acest caz, consumatorii cumpărau ceea ce se oferea, producătorul fiind suveran.

În cea de-a doua etapă, după al doilea Război Mondial a apărut producția în masă a bunurilor de consum. Societatea a fost marcată de dezvoltarea unor rețele de schimb prin care oamenii își obțineau bunurile și serviciile necesare. Produsele trebuiau să fie produse cu eficiență și trebuiau consumate cu indulgență. Producătorii încep să piardă monopolul, consumatorii și mai ales cererea acestora este cea care propulsează economia.

În 2008, odată cu apariția crizei financiare în America, oamenii nu au mai consumat atât de mult, preferând să-și plătească taxele și să economisească. La sfârșitul anului 2007 producția și consumul au scăzut drastic datorită recesiunii globale. În această perioadă în care ne aflăm și astăzi, a început să apară interesul tot mai puternic pentru prosum.









Alvin Toffler, în [131] previziona o societate a prosumatorilor, deoarece, după spusele sale, "forma economică primordială este prosumul". Această societate a prosumatorilor se presupunea a fi un alt fel de capitalism care numai era concentrat doar pe producție sau doar pe consum.

Tendința de a defini producătorul ca opusul consumatorului și invers a existat dintotdeauna. În același fel a existat tendința de a prioritiza rolul producătorului sau a consumatorului, prosumatorul fiind complet ignorat. După cum afirmă cu tărie Toffler [131], concentrarea ar fi trebuit să fie dintotdeauna direcționată spre prosumator, pe imaginarea celor două concepte împreună, astfel, civilizația se poate împăți în trei faze :









- faza agricolă a Primului Val;
- faza industrială a celui de Al Doilea Val;
- civilizația celui de Al Treilea Val.

Termenul "val" este prezentat metaforic, el referindu-se la impactul social al unor "torente" de schimbare ce ne perturbă viețile, aceste ciocniri de valuri ducând la dispariția civilizației industriale și la apariția civilizației informaționale. În conformitate cu ideile din Fig. 2.7 și Fig. 2.8, se prezintă pe scurt câteva dintre

schimbările suferite de societatea actuală de-a lungul timpului, cu efecte asupra familiei, inovării, desfacerii produselor și binețles consumului.

	<b>Era agrară</b>	<b>Era industrială</b>	<b>Era post-industrială</b>
			
1. Perioadă 	8000 î.Hr. - 1650-1750 d.Hr.	sf. sec. XVII-lea - 1955	1960 - prezent
2. Energie 	- forța musculară umană/ animală - soare, vânt, apă.	- combustibili neregenerabili (cărbuni, gaze naturale, țiței)	- surse inepuizabile, regenerabile
3. Invenții 	- vinciuri și pene, catapulte, - teascuri de stuguri, - pârghii și palane (pt amplificarea forței musculare umane/ animale)	- mașini electromecanice gigantice, piese în mișcare, - benzi, furtunuri, rulmenți - mașini unelte, - linii de asamblare în fabrici	- calculatorul electronic, - avioanele cu reacție pentru pasageri, - pilula anticoncepțională - semiconductorii - Internetul
4. Mod de desfacere – rezultat 	- convoaie de vase și caravane de cămile - deschiderea drumurilor comerciale, - mici magazine sau în căruțele negustorilor ambulănți => <b>limitarea drastică a pieței</b>	- căile ferate, șosele și canale (acces spre interiorul țării) - apariția primelor magazine universale => <b>desfacerea și comercializarea în masă.</b>	- autostrăzi, trenuri de mare viteză, avioane de mărfuri - apariția hypermarket- urilor => <b>concurența acerbă și apariția personificării produselor</b>
5. Familia 	Familii mari care lucrau împreună	Familia nucleară: tata, mama și copii	explozia celibatarilor, a familiilor fără copii sau familiilor cu un singur părinte => ieșirea din era familiei

**Fig. 2.7 Rezultatele celor trei valuri asupra consumului de energie, invenții, moduri de desfacere a mărfurilor și structura familiei (adaptare după [131])**

	Era agrară	Era industrială	Era post-industrială
7. Media 	 - opinia satului	 - mass media (ziare, reviste, radio, televiziune) => <b>mijloace de comunicare în masă</b>	 - new media (Internet, bloguri, rețele sociale) => <b>mijloace de informare demasificate</b>
8. Economie 	- economie unitară : <b>producție = consum</b>	- economie segmentată, centralizată: <b>producător ≠ consumator</b>	- economie mixtă, descentralizată: <b>producător = consumator (în unele cazuri)</b>
9. Timp 	- măsurarea timpului pentru perioade lungi - timpul perceput ca un cerc	- timpul s-a împărțit în bucăți exacte și uniforme - timpul liniar	- totul se întâmplă ACUM - timpul are mai multe unghiuri din care poate fi privit
10. Spațiu 	civilizație limitată în spațiu	cultură extinsă în spațiu (la scară planetară)	apariția spațiului digital fără limite
11. Principii esențiale 	durabilitate, subzistență, limitare, unificare	standardizare, maximizare, specializare, concentrare, centralizare, sincronizare	individualizare, personalizare, descentralizare, demasificare

**Fig. 2.8 Influența celor trei valuri asupra mass-mediei, economiei, corelației timp-spațiu și principiile esențiale ale societății (adaptare după [131])**

Luând pe rând cele trei schimbări majore din istorie, văzute de Toffler, putem defini:

- 1) primul val, adică *faza agricolă*, printr-un termen esențial : producție pentru uz personal.
  - producător = consumator, aceștia sunt aceeași persoană;
  - agricultura este o instituție dominantă, oamenii vânează sau își cultivă hrana, puțini se specializează pe producție: fierarul, pescarul, care fac troc.
- 2) al doilea val, adică *faza industrială* prin termenul de producție pentru schimb.
  - producător ≠ consumator, vorbim despre persoane diferite;
  - fabrica devine instituția dominantă;
  - cei mai mulți oameni produc pentru schimb, nu pentru uz personal;
  - accentul se pune pe piață;
  - oamenii devin din ce în ce mai specializați în a produce ceva anume și tot mai puțin capabili de a prosuma;

- singurii prosumatori din această perioadă: casnicele care gătesc, cos, merg la cumpărături, fără a fi plătite pentru asta;
  - principii esențiale: standardizare, maximizare, specializare, concentrare, centralizare, sincronizare care au dus la apariția birocrăției;
  - centralizarea economiei și a politicii – monopolizarea hotărârilor;
  - industrii clasice: cărbune, căi ferate, textile, oțel, automobilele – elimină cantități mari de deșeuri, poluează, au cicluri de producție lungi.
- 3) Al treilea val, *faza post-industrializare* prin termenul de producție în majoritate pentru uz personal.
- o nouă civilizație revoluționară care sfidează vechile moduri de gândire, întrucât acestea nu mai corespund realității;
  - producător = consumator (în unele cazuri și domenii);
  - nevoia unei societăți mai descentralizate și participative;
  - principii de bază: individualizare, personalizare, descentralizare.
- Argumentele lui Toffler pentru prosum sunt următoarele:
- timpul de muncă pe săptămână din ce în ce mai puțin (de la 80-90 ore/săptămână la începutul revoluției industriale - 40 ore/săptămână);
  - lipsa locurilor de muncă va duce la noi scheme de lucru;
  - unii oameni vor dori să lucreze mai puțin de 40 de ore pe săptămână, preferând să aibă mai mult timp liber;
  - oamenii vor fi din ce în ce mai educați, nu vor mai accepta un loc de muncă plictisitor sau banal;
  - noua tehnologie (computerele și telecomunicațiile) îi vor tenta pe oameni să-și folosească timpul în alte moduri.

Părerea autorului cărții „Al treilea val” este aceea că prosumatorii sunt oameni care produc unele dintre bunurile și serviciile pe care le consumă și există încă din cele mai vechi timpuri.

### 2.3.2 Definirea termenului în alte documente de specialitate

- 1) Philip Kotler – *Prosumer Movement. A New Challenge for Marketers* [69]

Kotler [69] a dezvoltat o nouă abordare, vorbind despre prosumatori ca despre un alt segment de piață, indivizi care produc multe dintre bunurile și serviciile de care au nevoie. Argumentând faptul că societatea postindustrială determină o scădere a consumatorilor „în stare pură”, el concluzionează faptul că tot mai mulți oameni se vor îndrepta spre activități de prosum. Prosumul în concepția lui Kotler face diferența între producția pentru uzul personal și cea pentru schimb, așa cum reiese din Tab. 2.3:

**Tab. 2.3 Diferențele dintre producția pentru uzul personal și cea pentru schimb**

	CONSUMATOR	PROSUMATOR
Activitate de bază	- a achiziționa bunuri sau servicii de la alte persoane/actori din piață	- a produce propriile bunuri sau servicii
Tipul de producție asociată	<b>producție pentru schimb</b>	<b>producție pentru uz personal</b>
Melanjul termenilor	producția și consumul sunt separate	producția și consumul se regăsesc în aceeași persoană

Motivul pentru care oamenii se vor îndrepta spre activități de prosum este interpretat de către Kotler pe baza argumentelor exprimate de Toffler:

- mai puține ore de lucru – mai mult timp liber;
- un mai mare număr de oameni educați – tehnologia informației și comunicării îi va tenta să își folosească timpul în alte moduri;
- creșterea costurilor pentru servicii – va duce spre o creștere a prosumului;
- oamenii cu viață sedentară vor căuta activități fizice de petrecere a timpului liber;
- unii indivizi vor simți că pot produce bunuri și servicii mai bune decât cele disponibile în piață (mai ales dacă va exista un declin al calității);
- căutarea individualizării prin producerea propriilor bunuri/servicii – manifestându-se prin înscrierea la cursuri de gătit, grădinărit (multe dintre astfel de activități vor lua forma prosumului).

Indiferent de motiv, Kotler previzionează încă de atunci că oamenii vor dori să joace un rol tot mai mare în proiectarea sau producția anumitor bunuri/servicii pe care le consumă, exemplificând dorința lor de a-și face propria cafea prin măcinarea boabelor cu instrumentele proprii.

Un fapt extrem de interesant susținut de acest autor este cel potrivit căruia oamenii de marketing nu ar trebui să se împotrivescă prosumatorilor, ci să caute oportunități de a le facilita activitățile de prosum. O modalitate pe care o vedea el era aceea de a crea unelte mai bune și mai ușor de folosit pentru prosumatori sau de a simplifica producția/procesul prin care aceștia se implicau. Deși această abordare viza mai mult lumea fizică, ideile desprinse de aici pot fi transpuse cu ușurință în lumea virtuală.

Una dintre piețele care urmau să cunoască o creștere datorită prosumului era previzionată a fi piața training-urilor și a instrucției deoarece oamenii vor dori din ce în ce mai mult să dețină aptitudini pentru a-și produce propriile bunuri sau servicii (ore de gătit, cărți de instruire, casete video, instrucție pe bază de calculator). Această piață a crescut într-adevăr, devenind extrem de importantă pentru prosum.

Kotler este de acord că puțini oameni vor opta pentru prosum 100%, acest lucru fiind aproape imposibil în societatea în care nimeni nu deține timpul necesar pentru a realiza fiecare lucru de care are nevoie. Astfel consumatorii se vor transforma în prosumatori atunci când timpul le va permite și vor fi motivați să o facă.

## 2) *George Ritzer – Focusing on the Prosumer [113]*

Prosumatorul, după părerea lui Ritzer, este un termen alcătuit din două noțiuni ale erei industriale : *consumatorul și producătorul*. Din această concatenare pot să rezulte doi termeni inovatori: „prosumatorul” (în cazul căruia primează producătorul) și „conducătorul” (primează consumul).

Pentru a înțelege mai bine acești termeni, vom folosi niște exemple concludente.

- ❖ în cazul prosumatorului, putem vorbi despre crearea unui blog pe internet, unde producătorul blog-ului este cel mai relevant, acesta putând consuma propriul material scris acolo cât și conținutul altor blog-uri, dar cel mai important este el, producătorul acestui conținut.
- ❖ în cazul conducătorului, putem da ca și exemplu servirea unei mese într-un fast food. Chiar dacă clientul își „produce” felul de mâncare alcătuiind meniul după bunul plac, primează funcția de consumator, deoarece scopul venirii sale în restaurant a fost acela de a consuma.



Autorul redefinește în subcapitolul 3.1 termenul de „conducător” ca și presumator, referindu-se la trăsăturile explicate de Rizer [112] ca „punerea consumatorului la muncă” prin McDonaldizarea societății.

Ritzer realizează o diferențiere dintre consumator și prosumator, așa cum reiese din Tab. 2.4.

**Tab. 2.4 Diferențele dintre consumator și prosumator (Ritzer, 2010)**

<b>CONSUMATOR</b>	<b>PROSUMATOR</b>
- o persoană care achiziționează produse sau servicii în scop personal, și nu pentru a le fabrica sau vinde (consumator final)	- o persoană foarte avizată pe un anumit domeniu, care dorește să achiziționeze echipamente de calitate superioară
- nu este foarte avizat, nu deține toate informațiile despre produsul dorit	- este un consumator proactiv, foarte avizat, achiziționează produsele doar după ce a colectat toate informațiile despre acestea
- poate fi influențat de elementele marketingului – reclamele plătite	- nu poate fi influențat de reclame precum consumatorul
- nu asistă și nu este implicat în procesul de producție	- asistă și este implicat în procesul de producție, stipulând producătorului care îi sunt preferințele
- în general acesta achiziționează felurite produse	- preferă să achiziționeze doar produsele/ echipamentele de o înaltă calitate

Conform lui Ritzer, prosumatorul autentic este persoana care înainte de a cumpăra ceva, se interesează despre acel produs, caută informații relevante, se angajează în conversații cu bradurile respective, făcând presiuni și negociind cel mai bun preț, ajungând chiar să-și scrie propria părere sau recenzie în ceea ce privește tranzacția realizată sau beneficiile produsului/serviciului achiziționat.

Această diferențiere a dat naștere multiplelor înțelesuri ale termenului de „prosumator”, ajungându-se chiar ca acesta să fie asociat cu mixul între cuvintele „consumator” și „profesionist”, așa cum se poate vedea cu ușurință în nișa echipamentelor pentru prosumatori (echipamente semi-profesionale).

O altă provocare pe care Ritzer o propune se referă la înțelegerea producției ca integrând consumul, iar consumul ca integrând producția. Astfel, el argumentează faptul că un consumator produce următoarele efecte în procesul său de consum:

- produsul – uneori acesta nu este complet decât în momentul în care consumatorul îl achiziționează sau realizează un anumit lucru cu el;
- pașii practici implicați în utilizarea produsului;
- experiența din jurul produsului;
- consumatorul își asumă un rol tot mai mare în proiectarea produselor pe care le consumă;
- consumatorul își produce prin interacțiunea cu diferite produse, propria identitate;
- consumatorul se produce pe sine datorită felului și modului de consum.

Iar un producător are următoarele atribuții de consum:

- pentru a produce o companie consumă materii prime, unelte, timp de muncă, etc.;
- pașii din producție sunt inutili dacă aceștia nu sunt consumați de către angajați;
- există anumite experiențe care se consumă în procesul de producție (experiența mândriei și satisfacției muncii individului);



- dacă se produc identități la locul de muncă, în același fel și loc ele se consumă.

Ritzer trece această ipoteză prin extreme filosofice, determinând o concluzie eronată potrivit căreia orice individ sau companie este un prosumator pentru că produce și consumă ceva în orice moment. Datorită acestui fapt au început să apară cercetări sau abordări științifice care integrează prosumatorul în orice domeniu ca producător și consumator în același timp, pierzând esența conceptului.

### 3) *Tapscott și Williams – Wikinomics: Cultura colaborării în masă [127]*

Tapscott și Williams definesc prosumatorii ca fiind persoanele care participă în proiectarea, crearea și producția unui bun, adăugându-le un scop de multe ori colectiv. Astfel, prosumatorii nu trebuie să producă ceva numai pentru uzul personal, ci pot face acest lucru pentru semenii lor.

Se vorbește și despre abilitățile prosumatorilor care "numai așteaptă pentru o invitație de a transforma un produs într-o platformă pentru propriile inovații". Aceștia și-au dezvoltat simțul capacității și acest fapt le-a accentuat nevoia de implicare directă pentru a forma propriile comunități de prosumatori online, unde pot împărtăși informații despre produse și servicii, colabora și angaja în comerț, face schimburi de sfaturi, unelte și produse. Iar potențialul lor se poate exploata într-un mod eficient și benefic atât pentru mediul de afaceri cât și pentru propriul interes sau pentru interesul comunității din care fac parte.

Autorii în cauză vin cu un suflu nou, concentrat spre integrarea prosumatorului în modelul de afaceri modern, vorbind pentru prima dată despre principiile wikinomics în întreprinderi, și anume:

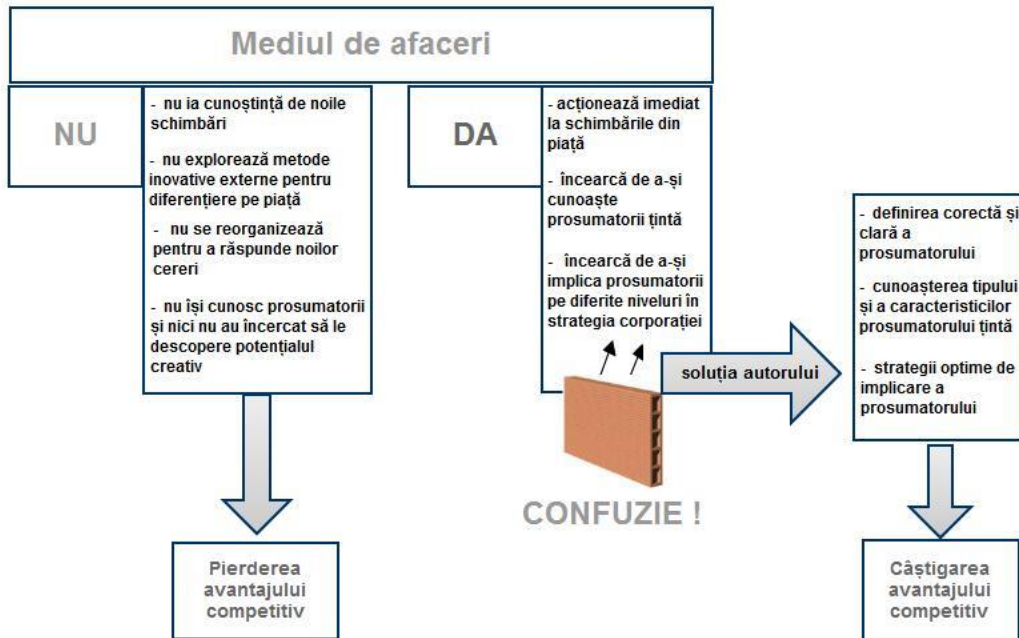
- deschiderea accesului partenerilor externi;
- împărtășirea de informații într-un mod transparent;
- acțiunea globală și
- organizarea pe orizontală.

Această abordare delimitează fundația pe care autorul va construi conceptul propriu de prosumator și strategiile de marketing cu scop inovativ pentru companie.

### **2.3.3 Elemente privind oportunitatea unei noi definiții**

Marketingul a experimentat o dezvoltare rapidă de la consumatorul tradițional din secolul trecut care achiziționa produse în funcție de nevoie sau datorită influenței reclamelor la un consumator informat, pretențios și atent în alegerile sale. Odată cu avântul Internetului, acest nou tip de consumator a început să pretindă transparență, prețuri corecte, tehnologii și unelte noi și mai rapide ca niciodată. Consumatorii au început deasemenea să participe la diverse activități online construind media socială de astăzi. Prosumatorii, oameni care contribuie la dezvoltarea pieței devin tot mai prețioși pentru companii, ei oferindu-le un avantaj competitiv și strategic acestora din urmă.

Repercusiunile acestor schimbări tehnologice și în comportamentul consumatorilor afectează mediul de afaceri, care după cum se poate vedea în Fig. 2.9, acesta are două posibilități: de acțiune sau impasivitate.



**Fig. 2.9 Situația mediului de afaceri în societatea actuală mereu în schimbare**

Organizațiile care nu au luat la cunoștință despre noile schimbări și nu au explorat metodele inovative pentru diferențierea în piață sau nu s-au reorganizat pentru a răspunde noilor cereri, cu atât mai mult cele care nu își cunosc prosumatorii și nu au început să strângă informații despre potențialul lor creativ atât de valoros pentru inovare au pierdut și pierd în continuare avantajul competitiv. Soluția pentru această situație o reprezintă acțiunea imediată, cunoașterea prosumatorilor-țintă și implicarea lor pe diferite niveluri în strategia fiecărei companii. Singurul obstacol îl reprezintă faptul că firmele de astăzi nu își cunosc grupul-țintă de prosumatori și nici cum să îl implice în activitățile lor deoarece termenul este foarte vag definit și lasă loc multiplelor interpretări.

Mass-media vorbește neconținut despre acest concept, definindu-l în asocieră cu piața echipamentelor video sau cu perspectiva economică ca un producător-consumator având un grad ridicat de independență economică. Pe diferite blog-uri sau unelte ale mediei sociale putem vedea termenul de prosumator ca o normă pentru descrierea participanților în aplicațiile Web 2.0 [129], iar literatura științifică îl expune mult prea larg dând naștere confuziei și a contradicțiilor între idei așa cum va fi demonstrat în capitolul 3.1.

Sursa acestei confuzii își are originea în neînțelegerea cuvintelor care intră în compoziția acestui concept, determinându-i multiple înțelesuri. Unii autori sunt de părere că „prosumatorul” este compus din cuvintele industriale „producător” și „consumator”, companiile au văzut o oportunitate de a introduce game noi de produse sub umbrela nișei „consumatorului profesionist”, iar practicienii noii ere Web 2.0 consideră că acest termen în societatea de astăzi se referă mai mult la un „consumator proactiv”. Toate aceste cuvinte și nuanțe au dus la variante de definire ale aceluiași termen punând în dificultate cercetarea și strategiile de marketing ale

companiilor care ar fi dorit să acceadă la această sursă impresionantă de potențial creativ și influență în media socială.

Așadar, definirea corectă și clară a „prosumatorului” reprezintă o prioritate a acestei cercetări. Pentru acest lucru trebuie luat în considerare clarificarea rolului acestuia pe baza unor factori care să facă diferența dintre prosumator și alte roluri în piață.

În acest scop s-a realizat o analiză a literaturii științifice pentru a descoperi acești factori caracteristici pentru toți prosumatorii. Rezultatele au fost folosite pentru a dezvolta un nou cadru științific care să combine perspective științifice acceptate la nivel global pentru nivelurile și motivația prosumului. Cei doi factori diferențiali care au fost găsiți determină o înțelegere de bază necesară companiilor pentru implicarea prosumatorilor în activitățile lor, iar cunoașterea tipurilor și nivelurilor de prosum ajută la creionarea unor noi strategii de marketing care să le implice într-un mod creativ consumatorii.

## 2.4 Concluzii

În cadrul prezentului capitol se prezintă într-o formă succintă structura științifică pe care se bazează raționamentul autorului.

Schimbările tehnologice din ultimii ani au dus la apariția unor unelte și aplicații cu totul noi, care oferă un grad ridicat de autonomie și control noii generații de consumatori, obișnuiți cu mediul virtual și adaptabili în toate aspectele societății actuale. Aceste premise au dus la reparația unui concept demult uitat, la înprospătarea unui rol care leagă producătorul de consumator, subliniind asemănările și nu deosebirile dintre cei doi termeni.

Prosumatorul a creat controverse încă de la început, oamenii de știință nereușind să se pună de acord în ceea ce privește largă sa paletă de atribuții și elementele sale componente. Din această cauză au început să apară în funcție de domeniu tipuri de prosumatori care ajung să numai dețină elemente în comun, conceptul pierzându-și esența și capacitatea de a produce valoare.

Capitolul se încheie cu elementele care previzionează oportunitatea unei noi definiții pentru prosumator, cu scopul de a-l face înțeles cu ușurință. Dacă îl putem defini într-o manieră generală surprinzând toți factorii esențiali, se vor putea găsi tipuri de prosumatori autentici în toate domeniile, această abordare reprezentând un început pentru numeroase interpretări multidisciplinare ale termenului.

Contribuțiile autorului din cadrul acestui capitol sunt următoarele:

- Identificarea premiselor care stau la apariția prosumului;
- Sistematizarea stadiului actual al literaturii de specialitate în ceea ce privește conceptul de prosumator.

## 3 PROSUMATORUL ÎN CONCEPȚIA AUTORULUI – DEFINIȚII, CLASIFICARE, CARACTERISTICI

### OBIECTIVE

- **Definirea conceptului de prosumator prin delimitarea a doi factori care sa-l diferențieze de alte roluri din piață**
- **Conceperea unui model de atingerea potențialului prosumatorului prin motivația oferită de companie**
- **Clasificarea și discutarea tipurilor prosumatorilor pentru segmentarea lor în grupuri țintă în funcție de obiectivul unei organizații**
- **Dezvoltarea unui model teoretic al caracteristicilor prosumatorilor pe baza metodei „grounded theory”**

### 3.1 Definirea prosumatorului în funcție de factori diferențiali

#### 3.1.1 Cadrul științific

Definițiile și scrierile despre prosumator vor fi analizate pentru a desprinde cele mai importante trăsături care ar trebui să definească prosumul și apariția acestuia.

Astfel, Toffler [131] a definit pentru prima dată termenul de prosumator ca „o persoană care creează bunuri, servicii sau experiențe mai degrabă pentru uzul și satisfacția personală decât pentru vânzare sau schimb” [132]. Așadar după el, prosumatorul este o persoană care își produce și consumă propriul său rezultat (output). Termenul în opinia sa este foarte vechi, pentru că oamenii au consumat întotdeauna ceea ce au produs în agricultura de subsistență, atunci când croșetau și coseau, își construiau casele și fabricau uneltele. Așadar se referea la o persoană care era în același timp *producător* (creator) de anumite lucruri de la bunuri la servicii sau chiar experiențe (un domeniu larg) pentru propriul *consum* (uz, satisfacție). Argumentul cel mai important subliniază faptul că aceeași persoană nu era un producător profesionist sau industrial deoarece el producea pentru uzul personal, nu pentru vânzare și rareori pentru troc. În concluzie, Toffler vorbește despre un individ și nu despre o companie, care se bazează pe sine și dorește să facă parte din procesul de producție.

Kotler [69] pe de altă parte, a văzut prosumatorul ca pe un individ care producea multe dintre bunurile și serviciile pe care le folosea, însă nu pe toate, pentru că așa cum explică acesta, numai „o mână de oameni optează pentru prosum 100%”. El argumentează faptul că așa cum societatea se îndreaptă spre

epoca post-industrială, așa va scădea numărul consumatorilor puri, unii dintre ei fiind înlocuiți de prosumatori, un alt segment de piață pentru care specialiștii vor trebui să dezvolte noi oportunități și unelte. Kotler vorbea îndeosebi despre segmentul de piață al pasionaților pentru tehnica Do it Yourself (DIY) care în acea vreme erau atrași în activitatea de prosum prin promisiunea unor economisiri, abilități minime necesare, satisfacție personală și timp relativ redus pentru a-și vopsi casele, măcina cafeaua, și așa mai departe.

Hellman [47] a îmbunătățit definiția lui Toffler, axându-se deasemenea pe idea unei întreprinderi personale a rezultatului prosumului, spunând că noi prosumăm atunci când "facem o contribuție în valoarea de utilizare a unui produs sau serviciu pentru uzul personal, fără de care procesul de producție rămâne incomplet, indiferent dacă se percepe sau nu o plată pentru această activitate". În cadrul acestei definiții se vorbește despre adăugarea unei anumite valori pentru satisfacerea unor nevoi prin intermediul unei acțiuni sau activități. Hellman vedea prosumatorul ca un consumator care realiza o „contribuție” în valoarea de utilizare a produsului sau serviciului pe care îl consuma ulterior, astfel adăugând valoare prin muncă pentru piață.

Pe acest concept de adăugare de valoare, firmele deștepte au construit tendința numită „punerea consumatorului la muncă” [114], realizând McDonald-izarea societății [112], în cadrul căreia implicarea consumatorilor se făcea în faza finală a procesului de producție, prin tehnologiile de tip self-service (SST) și tehnici Do it Yourself (DIY). În acest caz prosumatorii erau văzuți ca indivizi care își asumă sarcini din partea corporațiilor și produc valoare în cadrul acestui proces. Mulți autori nu agreează această corelație cu prosumatorii, după cum vom vedea în ceea ce urmează.

Atunci când vorbim despre implicarea consumatorului și despre valoarea pe care acesta o adăugă unui produs sau serviciu, definiția prosumatorului primește îmbunătățiri. Susținând această idee, Tapscott și Williams [127] au declarat că „adevăratul prosum include o implicare timpurie și puternică în proiectarea produselor și a proceselor care facilitează hacking-ul și remixarea realizată de consumator”. Această tendință nouă poate fi văzută în zilele noastre, urmând fenomenului self-service și DIY, aducând cu ea „limita neclară între producători și consumatori” [127] la un punct în care „consumatorii participă la crearea produselor într-un mod activ și personal”, aducând cu sine o componentă nouă care corectează constrângerile lui Toffler despre consumul propriu, transformându-l în consum universal. Astfel acești consumatori activi nu sunt constrânși să creeze valoare numai pentru sine, ci sunt liberi să producă valoare pentru toată lumea și să o partajeze la nivel global.

Pentru o înțelegere cât mai clară a tuturor punctelor de vedere privind prosumul, am realizat în cadrul Tab. 3.1 o analiză cronologică a definițiilor cheie ale acestuia și ale prosumatorului din literatura de specialitate.

Astfel, prosumatorii sunt indivizi (consumatori) care fac o contribuție (furnizează muncă pentru a produce/crea valoare) prin angajarea într-un proces pentru uzul personal sau pentru ceilalți. În concesiunea, prosumul nu poate fi o simplă concatenare între termenul producție și consum. Trebuie accentuat acest fapt deoarece există autori care sugerează că nu există nicio diferență între producție și consum:

- Firat și Venkatesh [34] consideră că „producția continuă și în momentele de consum”
- Curtin și Gaither [29] argumentează că acest „consum este o formă de producție pentru că este un proces transformator inerent

- Ritzer [113] ne conștientizează asupra faptului că diferența dintre producție și consum este foarte fragilă, deoarece consumul diverselor lucruri (materie primă, unelte) este necesar pentru a produce ceva. Așadar prosumatorii sunt „cei care sunt implicați simultan atât în producție cât și în consum”.

Pe baza acestor explicații cum că producția implică consum și consumul implică producție ar trebui să deducem că oricine este un prosumator. Chiar unii oameni de știință au adoptat această idee și au început să construiască tipuri de prosumatori în artă [90]. Dacă este să acceptăm această definiție potrivit căreia prosumatorul este doar o compoziție între „producător” și „consumator”, ne aflăm în poziția în care suntem cu toții prosumatori și termenul își pierde substratul. Autorul nu subscrie la aceste raționamente și deaceia în cadrul acestei teze dorește stabilirea unei noi definiții care să conțină cele mai importante trăsături extrase din literatură și practică dar în același timp să diferențieze prosumatorul de alte roluri de piață.

**Tab. 3.1 Sinteză bibliografică asupra definițiilor prosumatorului**

	<b>Autori</b>	<b>Definiția prosumatorului</b>	<b>Cuvinte cheie</b>
1.	Toffler [131], [132]	“o persoană care <i>crează</i> bunuri, servicii sau experiențe pentru <i>uzul sau satisfacția personală</i> și nu pentru schimb sau vânzare”	consumator, a creea, uzul personal
2.	Kotler [69]	“un individ care <i>produce</i> multe dintre bunurile și serviciile pe care <i>le consumă</i> ”	consumator – alt segment de piață, a produce, uz personal
3.	Firat și Venkatesch [35]	-	consumator – agent creativ, a participa, co-producția de valoare
4.	Ritzer [112], Ritzer și Jurgenson [114]	“cei care <i>se implică</i> în mod simultan atât în <i>producție</i> cât și în <i>consum</i> ”	consumator, a se implica, a prelua sarcini, a produce, crearea de valoare
5.	Tapscott și Williams [127]	- <i>participarea</i> în crearea de produse într-un mod activ; - <i>co-innovare</i> și coproducția produselor pe care le consumă; - <i>adăugarea de valoare</i> prin intermediul unei angajări (implicări) puternice - <i>împărtășirea</i> creațiilor	consumator, implicare (angajare), participare, creare de valoare, pentru toată lumea
6.	Humphreys și Grayson [50]	când consumatorii <i>produ valoare de schimb</i> pentru companii	consumator, a produce, valoare de schimb, pentru companii
7.	Hellman [47]	<i>a contribui</i> la <i>valoarea de utilizare</i> a unui produs sau serviciu pentru <i>utilizarea proprie</i> , fără de care procesul de producție rămâne incomplet, indiferent dacă activitatea este sau nu <i>remunerată</i> .	a contribui, muncă, valoare de utilizare, uzul propriu, dezbateri privind remunerația

Humphreys și Grayson [50] au abordat conceptul de prosumator dintr-o perspectivă critică a intersectării rolurilor producătorului cu cele ale consumatorului, adăugând un factor diferențial care se opunea ideii lui Tofler în ceea ce privește uzul personal – producția de valoare de schimb. În acest fel, ei consideră prosumatorii ca

indivizi definiți în mod tradițional ca și consumatori și care produc valoare de schimb pentru companii, producând o schimbare fundamentală în organizația economică. Ei își bazează raționamentul pe distincția făcută de Marx [82] încă din secolul trecut între valoarea de utilizare și valoarea de schimb, argumentând că atunci când consumatorii realizează sarcini care ar trebui în mod normal să fie îndeplinite de către companie, acest fapt nu reprezintă neapărat o schimbare fundamentală în rolurile comerciale sau în organizarea economică. Însă atunci când consumatorii produc valoare de schimb pentru companii, schimbarea adusă de aceștia este cu adevărat fundamentală.

Autorul este de acord cu această idee conform căreia într-adevăr prosumatorii nu sunt indivizi care realizează pur și simplu sarcini pentru o companie, ci produc valoare de schimb prin activitatea lor. Totuși, după cum se poate observa avem și prosumatori care produc valoare de utilizare pentru ei înșiși [47]. Acea valoare poate fi ulterior transformată de către companie în valoare de schimb, însă care la origine era valoare de utilizare. Astfel, producția de valoare de schimb nu reprezintă în sine un factor diferențial pentru definirea prosumatorului, ci poate fi considerată unul dintre factorii după care clasificăm prosumatorii.

Chiar dacă nu avem o unanimitate în ceea ce privește ideile autorilor din Tab. 3.1 atât în ceea ce privește definiția prosumatorului și a trăsăturilor sale de bază, cu toate acestea ei împresoară conceptul cu anumite cuvinte cheie similare, după cum urmează:

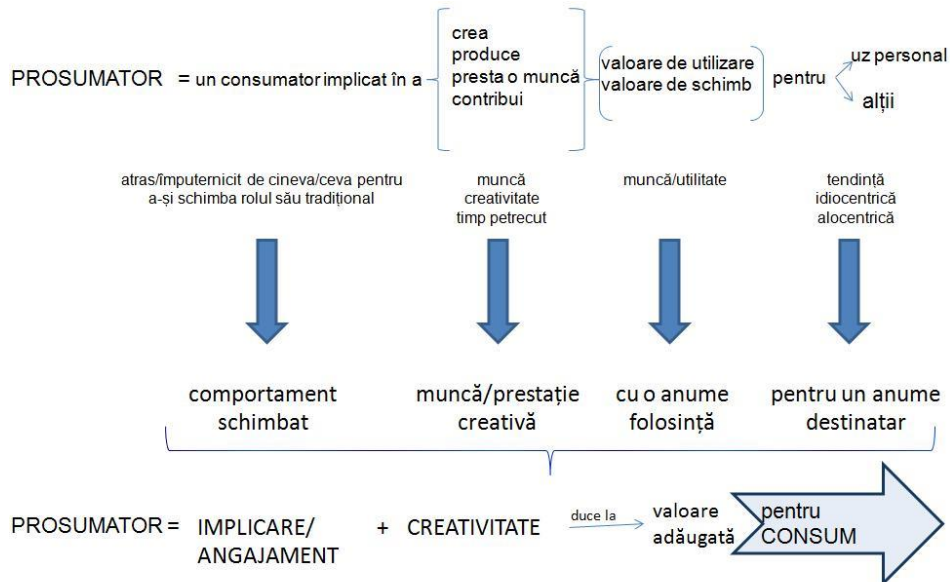
- consumator (rol);
- implicare/angajament (motivul pentru care se depășește rolul tradițional);
- acțiunea realizată: creare, producție, contribuție (proces);
- valoarea de utilizare vs. valoarea de schimb;
- uzul personal vs. uzul comun.

Rolul tradițional al consumatorului suferă transformări deoarece acesta devine din ce în ce mai recunoscut în teorie și practică ca un agent creativ, care participă în co-producția de valoare [35]. În plus, prosumatorul își modifică deseori rolul de consumator datorită unui factor extern (companie, brand sau comunitate) care îl antrenează într-o anumită activitate sau experiență. Acea activitate determină un anumit proces în care consumatorul deține mai multe opțiuni de lucru: să creeze ceva, să producă valoare sau să contribuie cu idei. În funcție de acțiunea realizată, rezultatul are o anumită valoare pentru respectivul prosumator sau pentru alți consumatori.

Fig. 3.1 reprezintă raționamentul autorului care determină dezvoltarea unei definiții noi mai clare și complete a prosumatorului, care să rămână bazată pe descoperirile din literatura de specialitate, pentru că așa cum Isaac Newton spunea, „Dacă am fost în stare să văd mai departe, aceasta s-a datorat faptului că am stat pe umerii gigantilor”. Astfel, cercetarea realizată pe parcursul acestora trei ani se îndreaptă spre o definiție bazată pe doi factori diferențiali majori.

Prosumatorii sunt un segment de piață care își găsește originea în conceptul de consumator. Dacă acel consumator obișnuit ajunge să fie implicat, împuternicit într-un anumit mod de către cineva (companie, comunitate) sau ceva (unelte web) pentru a-și schimba comportamentul și a se angaja într-o activitate, este posibil ca acesta să devină un creator de valoare. Această valoare produsă poate fi valoare de utilizare sau de schimb, în funcție de importanța sa pentru sine sau pentru alții (piață).





**Fig. 3.1 Definierea prosumatorului pe baza a doi factori diferențiali (contribuție proprie)**

Prosumul este influențat de către o cultură subiectivă [133] a prosumatorului, aceasta manifestându-se prin tendințe idiocentrice (când individul se concentrează pe atingerea propriilor scopuri, nevoi și drepturi, creând pentru uzul personal) sau prin tendințe alocentrice (când se dă prioritate scopurilor comunității, creând pentru alții). Ambele tendințe se pot manifesta în interiorul unei persoane în cadrul unor activități diferite. În funcție de acestea, prosumatorul își orientează munca spre sine sau spre alții.

În ceea ce privește factorii diferențiali care definesc prosumatorul, autorul propune termenul „*implicare*” ca primul factor diferențial de bază al raționamentului său. Astfel, implicarea acoperă ideea lui Toffler privind serviciul pe care individul îl realizează singur, fiind îmbunătățită de o dimensiune a participării cu idei și angajamentul într-o comunitate. Implicarea se referă la un comportament care „transcende standardul” [78] și împuternicește consumatorul [75] să își depășească rolul. Atunci când un consumator se implică într-o activitate, i se oferă toate premisele pentru a-și depăși rolul tradițional cu scopul de a furniza un anume tip de muncă pentru sine sau pentru alții care duce la crearea de valoare.

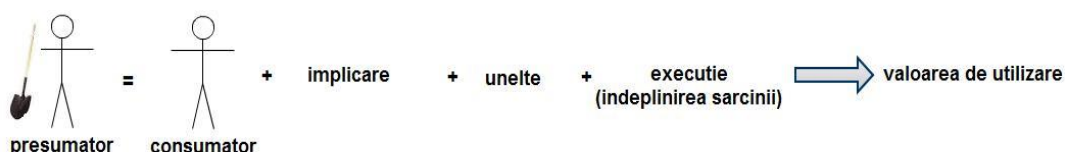
Dar implicarea nu este de ajuns. A transforma doar consumatorii în participanți activi într-o muncă pentru companie [8] sau a-i atrage în a prelua sarcini care creează valoare de utilizare (atunci când își debarasează tava într-un fast-food, își umplu rezervorul mașinii cu benzină sau rezervă un bilet de avion de pe o platformă online) nu le schimbă rolul fundamental în sistemul economic [50]. Ei vor rămâne tot consumatori, pentru că atunci când implicarea nu este completată de alt factor diferențial, ea nu înseamnă mai mult decât preluarea unor sarcini care altădată au fost realizate de angajații unei companii [76].

Autorul dorește să denumească conceptul de consumator care este pus la muncă de către companie ca „presumator”, deoarece acesta precede unei activități de prosum. Astfel, presumatorul (Fig. 3.2) preia o parte din atribuțiile



prosumatorului, este implicat în activități ce vizează o companie, însă se limitează la activitatea de execuție, fiind mai mult decât un simplu consumator tradițional. Transformarea pasivității într-un consum activ este o trăsătură generală a generației de după apariția Internetului și a societății bazate pe cunoaștere.

**Presumatorul**, în concepția autorului, este **consumatorul implicat ca executant, cel ce folosește diferite unelte și interfețe tehnologice care îi permit să preia o parte din sarcinile care ar trebui să fie îndeplinite de către companie pentru a produce valoare de utilizare.**



**Fig. 3.2 Elementele definitorii ale presumatorului (contribuție proprie)**

Așadar, un individ implicat (presumator) nu va furniza cu adevărat plus valoare sau o valoare personală unei activități decât atunci când își utilizează creativitatea în acel proces, devenind prosumator. Tapscott și Williams [127] argumentează acest aspect atunci când definesc prosumul ca fiind „mai mult decât personalizare, deoarece personalizarea implică în mod general mixarea și potrivirea mai multor componente pre-definite, fapt care limitează semnificativ flexibilitatea și inovarea utilizatorilor”. Pentru a crea o valoare adăugată avem nevoie de mai mult decât o implicare (angajare) în alegerea dintre diferite opinii, avem nevoie de un anumit nivel de creativitate pentru a crea noi opțiuni sau opinii. Astfel al doilea factor diferențial pentru definirea prosumatorului este reprezentat de „creativitate”.

Consumatorii de-a lungul timpului au fost asaltați de oportunități de personalizare (posibilitatea alegerii culorii mașinii, selectarea unor dimensiuni dintr-un standard, preferarea unor pachete de telecomunicații în defavoarea altor opțiuni, etc.), însă acum li se oferă autonomia necesară să-și creeze și expună propriile idei, gânduri, produse sau servicii pe care le pot împărtăși altora, la nivel global. Această dimensiune a creativității determină gândirea productivă atât de importantă în procesul de inovare.

Dar ce înseamnă acest al doilea factor diferențial? Creativitatea se referă sau implică utilizarea imaginației sau a unor idei originale pentru a crea ceva [97], sau abilitatea de a transcende idei tradiționale, reguli, tipare, relații sau ceva asemănător, pentru a crea idei, forme, metode, interpretări noi pline de cunoaștere [31]. Aceste definiții arată faptul că elementul care face diferența dintre prosum și personalizare este creativitatea.

Cu toate acestea trebuie să înțelegem că un individ creativ nu va produce valoare cu întrebuintare sau posibilitate comercială decât într-un mediu social, între egali, într-o comunitate care îi va evalua munca și ideile. Prin acest mecanism prosumatorii pot fi cu adevărat folositori, pot fi implicați creativ în activități de inovare alături de companii.

Prosumatorii au existat din toate timpurile, acesta este argumentul tuturor autorilor, și au dreptate. Însă diferența dintre un constructor care își construiește propria casă sau face modificări interioare într-un mod standard, după „rețetă”, și unul care o construiește într-un mod inedit, după o perspectivă originală și cu materiale revoluționare pe care le folosește într-un mod creativ este foarte mare. O

casnică care gătește același fel de mâncare mereu și mereu pentru familia sa nu este un prosumator adevărat deoarece ea devine un utilizator al acelei rețete. Totuși, dacă amestecă ingredientele sau adaugă unele noi pentru a schimba rețeta, pentru a-i adăuga valoare, ea devine un prosumator (Fig. 3.3).

**Prosumatorul**, în concepția autorului, este **consumatorul implicat ca și creator, împuternicit pentru a se angaja într-o activitate creativă prin care produce valoare de utilizare și/sau valoare de schimb.**



**Fig. 3.3 Elementele definitorii ale prosumatorului (contribuție proprie)**

Pentru evidențierea rolurilor presumatorului și ale prosumatorului, autorul realizează în cadrul Tab. 3.2 o diferențiere între aceștia.

**Tab. 3.2 Diferențe și asemănări între presumator și prosumator (contribuție proprie)**

Caracteristici	Presumator	Prosumator
Implicare	pentru execuție	Creativă
Plus valoare	de utilizare	de utilizare și/sau de schimb
Motivație	avantaj de timp/cost	motivație intrinsecă (distracție, plăcere, interes)
Relația cu organizația	delegare de sarcini	Conlucrare

Pentru o definiție cât mai amănunțită care poate fi generalizată pentru toate domeniile și culturile, cei doi factori diferențiali care definesc prosumatorul vor trece individual printr-o analiză în două etape după cum urmează:

- 1) Identificarea nivelului de implicare și creativitate – există o nevoie în cadrul companiilor de a identifica tipurile de prosumatori existenți în aria specifică de activitate și nivelul acestora de implicare. Cunoscând nivelul implicării și creativității pe care consumatorii îl posedă, firmele devin conștiente de viitoarele acțiuni necesare pentru a deține clienți creativi deplin angajați și implicați alături de care să poată co-crea valoare;
- 2) Înțelegerea din punct de vedere psihologic pe baza unui model comportamental al elementelor care determină apariția prosumatorului și motivațiile de bază care ajută la creșterea nivelului de prosum. Schimbarea de comportament a fost dezvoltată de către autorul tezei [125], în urma consultării modelului lui Lee [73] și a influențelor sociale de mediu ale lui Amabile et al. [3].

În cele ce urmează, implicarea și creativitatea sunt explicate separat, cu analize aprofundate în ceea ce privește cele două etape mai sus menționate.

### 3.1.2 Factorul de implicare (angajare)

Macey și Schneider [78] definesc implicarea (angajarea) vorbind despre conceptul de extra-rol. Griffin et al. [42] are un model al performanței bazat pe implicare, care derivă din concepte proactive (proactivitate și inițiativa personală).

Autorul pe de altă parte vede implicarea mai departe de perspectiva orientată pe sarcini a angajatului, ca o expansiune a rolului consumatorului sau precum Lehdonvirta [75] propune, „o împuternicire radicală a consumatorului”. Acesta își va schimba comportamentul spre o implicare mai puternică și spre o internalizare a unei activități sau idei atunci când anumite elemente ale comportamentului său vor suferi modificări determinând tipul potrivit de motivație.

Haven [43] definește implicarea/angajamentul (engagement) ca „ implicarea (involvement), interacțiunea, intimitatea și influența pe care un individ o are cu un brand de-a lungul timpului”, propunând un nou tip de măsurători pentru participarea consumatorului în dezvoltarea unui brand :

- *implicarea* (involvement) – se referă la acțiunile ca și vizitele pe un site sau chiar într-un magazin local, timpul petrecut pe o pagină web
- *interacțiunea* – măsoară evenimente în care indivizii contribuie conținut despre un brand, cer informații suplimentare, furnizează informații de contact sau achiziționează un produs/serviciu
- *intimitatea* –relevă sentimentele consumatorului cu privire la brand
- *influența* – determină posibilitatea ca individul să încurajeze un alt prieten să considere sau să achiziționeze un brand/produs/serviciu.

Pe baza acestor patru componente companiile pot integra date din mai multe surse pentru a construi profilul de implicare (engagement) al prosumatorilor lor. Menționăm că în limba engleză există o diferență între termenul de implicare (involvement) și implicare/angajare (engagement). Autorul consideră un angajament (engagement) într-o activitate – exprimarea voinței individului, ea conținând în structura sa componenta implicării (involvement). Pe baza acestui argument se propun patru grade de implicare (engagement) care vor putea fi vizualizate în Fig. 3.4 și Fig. 3.5 ținând cont de noile măsurători ale lui Haven [43]:

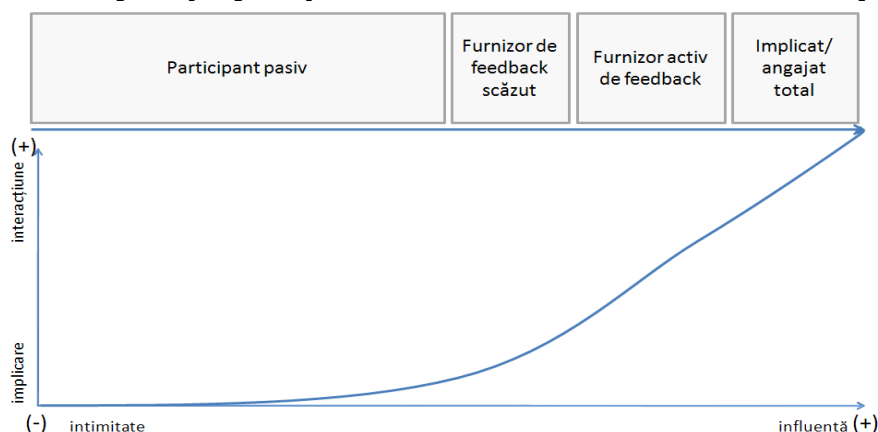
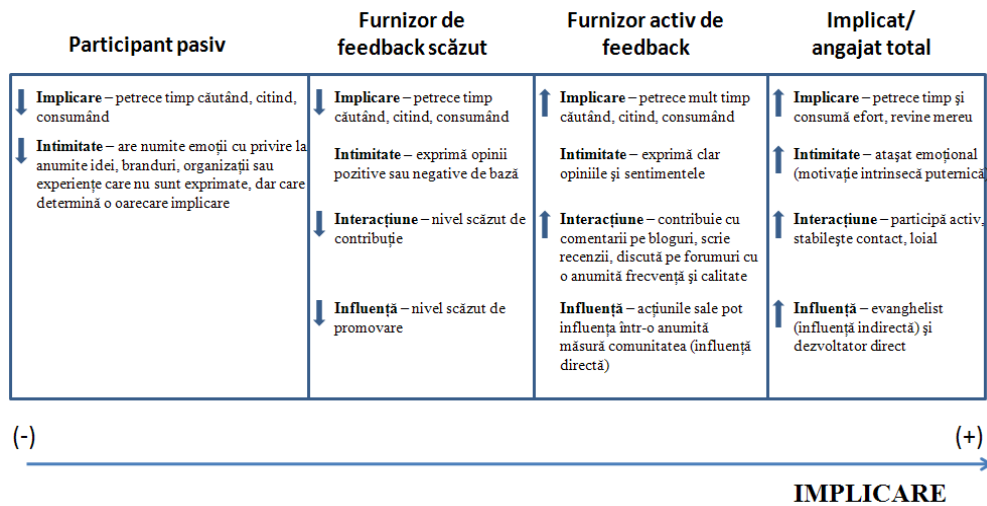


Fig. 3.4 Cele patru niveluri de implicare – gradație crescândă a fiecărui nivel



**Fig. 3.5 Cele patru niveluri de implicare – detaliere pe componente (contribuție proprie)**

Participantul pasiv reprezintă majoritatea indivizilor care activează în special pe Internet. Ei manifestă un anumit interes spre exemplu prin faptul că petrec timp pe un site web, dar nefiind utilizatori înregistrați părerile lor nu pot fi urmărite decât prin terțe părți cu care sunt conectați. Acest tip de indivizi pot fi ușor transformați în furnizori de feedback. Dacă dau un like pe Facebook unui produs ei realizează într-o anumită manieră conținut prin interacțiuni și pot avea un grad scăzut de influență față de comunitate, intimitatea lor rămânând vagă și incertă în acest caz.

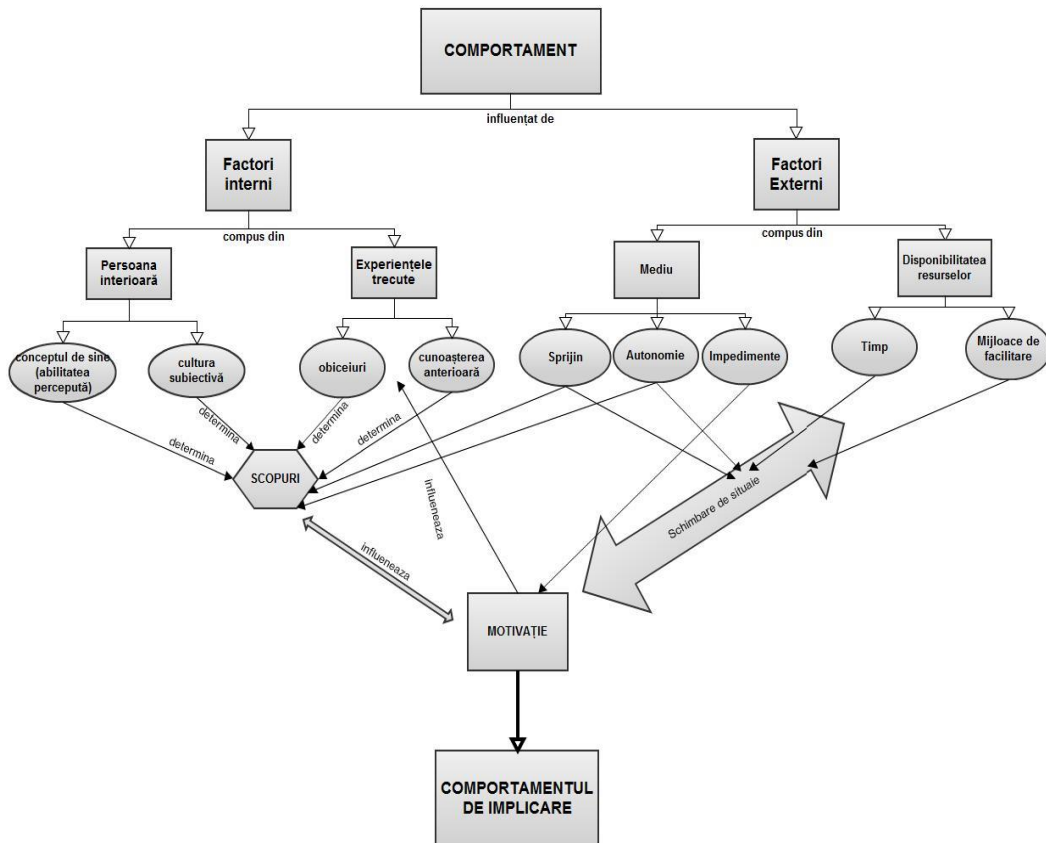
În schimb dacă comentează frecvent pe forumuri, rețele sociale sau dacă contribuie în cadrul comunității au un grad ridicat de interacțiune și implicare (involvement) și acumulează credibilitate care ajută la influențarea celorlalți participanți. Chiar dacă acești indivizi își exprimă opinia pozitivă sau negativă legată de o idee, brand, organizație sau experiență, gradul de intimitate nu este ridicat pentru că acționează independent de o companie. În schimb, individul care este implicat total (fully engaged) reprezintă consumatorul ideal. El deține o legătură puternică cu un brand, o companie sau cu o experiență de un anumit tip care determină un entuziasm și o dorință de a fi ambasador fără plată pentru ceea ce crede și iubește.

Astfel gradul de intimitate este mare pentru că persoana este atașată emoțional, interacțiunea este de asemenea la cote foarte ridicate pentru că nu se mulțumește doar să ofere feedback, ci face tot posibilul să participe activă, contactând comunitatea sau compania de care este interesat. Influența pe care o are o astfel de persoană se poate măsura în două feluri: o influență indirectă prin acțiunile sale promoționale îndreptate spre rețeaua sa socială și o influență directă îndreptată spre companie atunci când îmbunătățește, ajută sau participă la crearea de noi idei, branduri sau experiențe.

Avantajul competitiv al organizației rezidă în adunarea și transformarea participanților pasivi/furnizorilor de feedback în consumatori total implicați. Dar care ar putea fi maniera în care să se realizeze acest lucru? Van Doorn et al. [135] a definit implicarea (engagement) ca „manifestări comportamentale privind un brand sau obiectivele unei firme, ulterior achiziției, care rezultă din impulsuri

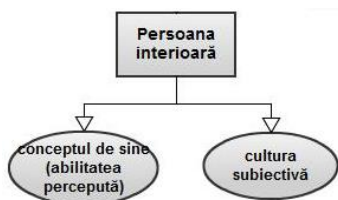
motivaționale”. Prin studierea modelului comportamental al consumatorilor companiei se pot dezvolta strategii care să declanșeze motivația pentru schimbare.

Așadar, în Fig. 3.6 interacțiunea dintre elementele comportamentale este portretizată într-o manieră complexă, explicând toate situațiile relevante pentru determinarea comportamentului de implicare (engagement).



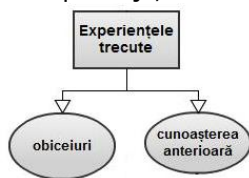
**Fig. 3.6 Elementele care determină comportamentul de implicare (contribuție proprie)**

Elementele interne care influențează comportamentul obișnuit în această situație sunt persoana interioară (inner self) și experiențele trecute.



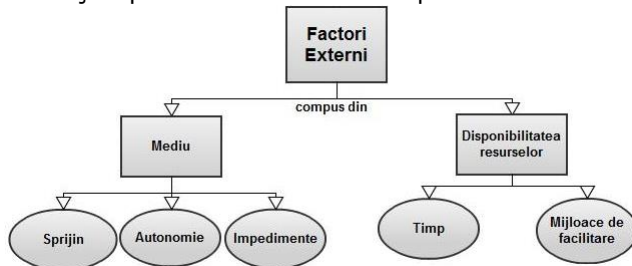
*Persoana interioară* este formată din: conceptul de sine a abilității percepute și din cultura subiectivă. Indivizii acționează în urma unui impuls al percepției sinelui și sunt influențați de către cultura subiectivă deoarece fiecare posedă tendințe alocentrice (bazate pe colectivism –prioritate pe obiectivele comunității, concentrare pe norme/obligații pentru menținerea relațiilor) și idiocentrice (bazate pe individualism – prioritate pe obiective personale, concentrare pe nevoile și drepturile individuale), fiecare tendință este scoasă în evidență în funcție de situație [133]. Cultura noastră

subiectivă este strâns legată de conceptul de sine orientat spre propria persoană sau spre alții, cauza efortului pentru atingerea scopurilor.



Împreună cu *experiențele trecute* care determină obiceiuri sau familiarizare cu un produs și cunoaștere a priori [1], toate aceste elemente interne au un impact decisiv asupra viitorului comportament în piață și stabilesc țeluri și aspirații care direcționează acțiunea [109].

Implicarea (engagement) începe să ia formă odată cu schimbările care au loc în sinele omului. Acestea apar datorită *motivației* intrinseci sau extrinseci. Price et al. [109] susține că motivația crează bunăvoința de a consuma timp și energie pentru atingerea unui scop, evocând o experiență de implicare pentru consumatori. Dar concluzia respectivă potrivit căreia implicarea (engagement) este un output al motivației este doar parțial adevărată, pentru că alături de motivație avem și elementele externe, factori esențiali pentru determinarea implicării.



*Factorii externi* se referă la mediul și resursele care facilitează implicarea. Dacă mediul încurajează și consumatorul se simte liber să dezvolte o anumită activitate specifică fără impedimente pentru colaborare, și posedă mijloacele și timpul necesar pentru aceasta, cu un minim

necesar de motivare el va dezvolta un comportament de implicare.

Toate elementele care declanșează motivația potrivită pentru implicare (engagement) sunt de o importanță crucială pentru viitoarele strategii de marketing, determinând succesul sau înfrângerea în mediul global competitiv. Companiile care vor găsi modalitatea de a-și implica total consumatorii își vor spori puterea și influența și vor dezvolta cu o mai mare rapiditate produse și tehnologii complet noi alături de consumatorii lor imediați.

### 3.1.3 Factorul de creativitate

Dimensiunea creativă determină gândirea productivă, un element foarte important pentru inovare. Produsele și serviciile sunt dezvoltate cu o rapiditate care nu s-a mai văzut până acum, iar companiile nu își permit să consume prea mult timp pentru lansarea noilor produse datorită competiției atroce. Astfel că se ajunge din ce în ce mai mult la externalizarea cercetării și dezvoltării, și cine ar putea face aceasta mai bine decât persoanele care au nevoie de noul produs, consumatorii? Chiar dacă oamenii de știință au dezbătut îndelung importanța creativității radicale sau inovative versus adaptive [68]; [30], Kaufman și Beghetto [66] s-au concentrat pe cele patru tipuri de creativitate care pot fi văzute în societatea de astăzi: mini-c, little-c, Pro-c și Big-c.

Luând în considerare nevoile companiilor și orientarea de piață, autorul a adaptat modelul celor patru C pe niveluri de creativitate pentru prosum (Fig. 3.7):

Cele patru niveluri ale creativității variază în funcție de individ și domeniu.

	Creator potențial	Creator de fiecare zi neprofesionist	Creator profesionist	Creator eminent
(-)	mini-c = noile interpretări personale ale experiențelor, acțiunilor și evenimentelor (Beghetto și Kaufman, 2007)	little-c = creative actions in which the non expert may participate each day (Richards et al., 1988)	Pro-c = the developmental and effortfull progression beyond little-c (Kaufman and Beghetto, 2009)	Big-c = eminent creative contributions of a creative genius (Simonton, 1994)
	apreciere proprie	părerile celorlalți	apreciere consensuală citării/părerile colegilor	premiu majore, onoruri
	motivație intrinsecă	motivație intrinsecă	motivație intrinsecă și extrinsecă	motivație intrinsecă și extrinsecă
	general sau pe domeniu specific	general sau pe domeniu specific	pe domeniu specific	pe domeniu specific

**Fig. 3.7 Cele patru niveluri de creativitate pentru prosumator (contribuție proprie)**

*Creatorul potențial* se referă la toate persoanele care au o anumită „creativitate individuală” [92]. Exemple de creativitate de tipul mini-c se observă cel mai ușor la copii. Aceștia interpretează lumea în felul lor personal, ei nu doar copiază, ci transformă și reorganizează informația în structuri mentale noi bazate pe caracteristicile lor personale și cunoașterea existentă” [87]. Același potențial creativ se găsește și la adulți, însă nu se poate observa la fel de ușor deoarece creativitatea mini-c are loc în interiorul individului și pentru o exprimare verbală sau prin acțiuni este nevoie de motivație intrinsecă.

Companiile trebuie să alimenteze acest potențial și să-și determine consumatorii prin intermediul unor strategii creative bine gândite să-și externalizeze gândurile și astfel să devină *creatori de fiecare zi fără experiență* implicați într-o activitate de co-creare. Acești creatori sunt valoroși pentru că ei alcătuiesc un număr impresionant de minți care vin din domenii diverse, fiecare cu un trecut diferit, cu toții conduși de entuziasm și pasiune. În acest mod firmele câștigă cunoaștere de preț fără eforturi financiare majore doar prin împuternicirea consumatorilor.

Dacă acei creatori potențiali și creatori neexperimentați de zi cu zi își bazează implicarea pe motivație intrinsecă, *creatorii profesioniști* au nevoie de recunoașterea muncii lor și în funcție de nevoile și obiectivele firmei, implicarea lor este remunerată sau recunoscută în comunitatea de profil.

*Creatorii eminenti* nu reprezintă o prioritate pentru companii pentru că munca lor necesită mult prea mult timp pentru recunoașterea valorii și astfel nu determină profitabilitate imediată. Cu toate acestea putem vedea un număr de creatori și lideri Big-c în anumite sectoare ale industriei care au pus bazele unor companii sustenabile de renume din nimic datorită geniului lor.

Situația ideală pentru o companie este de a-și implica un anumit număr din potențialii săi creatori într-o strategie creativă bine gândită care îi va conduce spre un output inovativ și apoi să își îmbunătățească rezultatul cu ajutorul creatorilor profesioniști. Pentru fiecare nivel de creativitate avem un alt tip de strategie. Cu toate acestea, pentru ca o strategie să fie de succes, o firmă trebuie să-și înțeleagă mediul și comportamentul creatorilor săi țintă. Cu acestea în minte, în Fig. 3.8 se prezintă o ilustrare de bază a determinantilor comportamentali creativi luând în considerare literatura de specialitate și nevoile consumatorului.



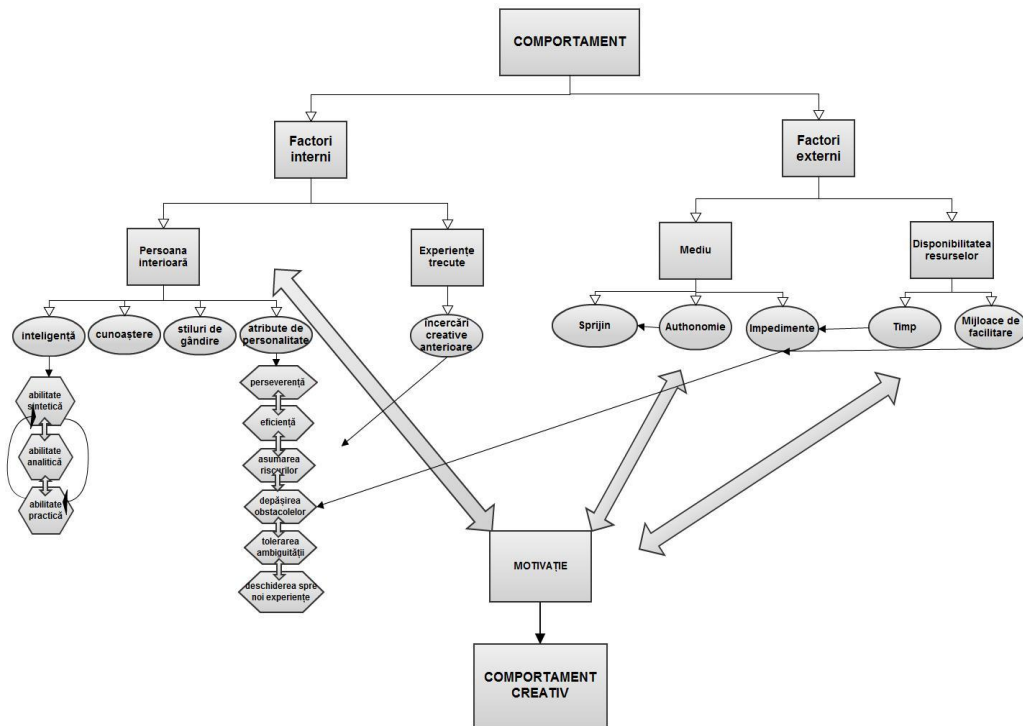
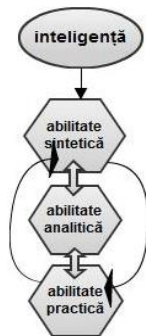


Fig. 3.8 Comportamentul creativ (contribuție proprie)

Pentru acest al doilea indicator se ține cont de teoria investiției în creativitate a lui Sternberg și Lubart [122], autorul adăugând și alte elemente definitorii pentru comportamentul creativ.

Aspectele interne relevante ale *inteligenței* pentru atingerea creativității sunt:

- abilitatea sintetică – definirea și reprezentarea problemelor în moduri noi și diferite de ce există deja;
- abilitatea analitică – recunoașterea ideilor potrivite pentru a fi urmate;
- abilitatea practică – convingerea altora despre valoarea noilor idei.



Confluența celor trei este absolut necesară pentru că avem nevoie de toate trei pentru a crea ceva unic și original, iar lipsa și măcar a unei dintre ele împiedică fără echivoc creativitatea. Spre exemplu abilitățile analitice fără celelalte două duc la o gândire critică dar nereproductivă. Putem vedea acest lucru pe diferite forum-uri în care oamenii critică munca altora fără a contribui cu nimic la aceasta.

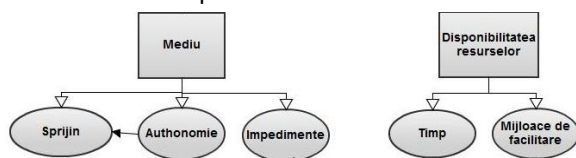
Abilitățile sintetice fără o perspectivă analitică și practică duc la o mulțime de idei noi care nu sunt însă evaluate corespunzător și nu pot fi astfel folosite în practică. Abilitățile practice-contextuale luate individual vor duce la transmiterea mai multor idei, dar nu datorită unui sistem calitativ ci sub influența prezentării lor plăcute. Un exemplu în acest sens îl reprezintă utilizatorii web care își trimit unii altora informații nerelevante, și nu cu lucrări valoroase și creative.



În concluzie, atât gândirea convergentă cât și cea divergentă este importantă pentru creativitate alături de un nivel potrivit de *cunoaștere* care este absolut necesară pentru a face o contribuție într-un domeniu. Prea multă cunoaștere poate împiedica creativitatea deoarece problemele se văd mereu sub umbrela vechilor modele sau principii bine cunoscute și studiate de-a lungul timpului, îngreunând gândirea inovativă. Însă și prea puțină cunoaștere a unui domeniu sau proces limitează creativitatea datorită lipsei înțelegerii întregului și a părților componente.

Creativitatea este caracterizată și de anumite *stiluri de gândire specifice*. O persoană care preferă să-și creeze propriile reguli, să gândească în propriul mod și să lucreze cu imaginea de ansamblu în minte poate distinge care sunt problemele reale și să le departajeze de cele neesențiale, depășind astfel granițele convenționalului.

*Atributele personalității* precum perseverența, eficiența, dorința de a depăși obstacolele, de a-și asuma riscuri și de a tolera ambiguitatea împreună cu deschiderea spre experiențe noi pot sfida mulțimea, determinând acțiuni noi și creative. Alături de toate acestea *experiențele trecute* pot fi traduse ca fiind vechile creații care inspiră și pot determina sau însufla dorința de inovare și generațiilor viitoare. Experiența și gândirea marilor scriitori, filosofi și creatori au demonstrat că nu există limite pentru creativitatea umană înafară de plafonare.



*Elementele externe* precum mediul și disponibilitatea resurselor se referă la condițiile care încurajează dezvoltarea autonomă.

Timpul reprezintă o resursă prețioasă fără de care nu putem avea nici creativitate și nici implicare de vreun fel. Mijloacele care facilitează creativitatea sunt deasemenea importante deoarece un individ care nu are mijloacele necesare pentru a crea nu o va face chiar dacă toate celelalte componente îl încurajează în această direcție. Fără timp, încurajare sau mijloace, mediul poate reduce motivația intrinsecă și poate dezvolta bariere insurmontabile pentru creativitate. Dacă însă toate condițiile sunt favorabile, motivația potrivită rămâne cheia comportamentului creativ.

*Motivația intrinsecă* (dorința de angajare în sarcini provocatoare sau oportunitatea individului de a-și folosi talentul) este în mod considerabil mai eficientă decât motivația extrinsecă (recompensă sau recunoaștere) pentru că studiile din ultimii ani sugerează că o recompensă materială de multe ori ajunge să obstrucționeze creativitatea. Cu toate acestea o balanță între cele două tipuri de motivații este de dorit.

Pentru a evalua creativitatea unei persoane nu însumăm pur și simplu nivelul de funcționare a fiecărui element enunțat mai sus, deoarece un element acționează mereu în prezența celorlalte și această co-acțiune poate duce la efecte interactive. Un nivel ridicat de abilități intelectuale împreună cu motive potrivite și o autonomie în gândire și acțiune vor crește exponențial nivelul de creativitate. În schimb, dacă nu avem un component esențial cum este cunoașterea, creativitatea nu va fi posibilă indiferent de starea celorlalte elemente. Spre exemplu, un individ care are toate motivele să creeze un open source dar nu deține programare nu va reuși să realizeze ce-și dorește.

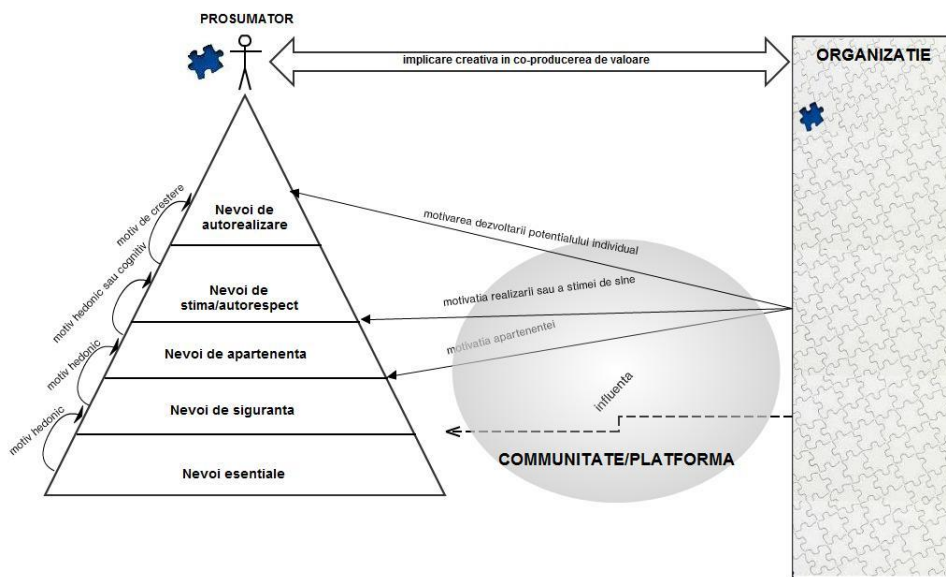
În anumite cazuri putem compensa parțial un mediu restrictiv cu o motivație puternică. Toate aceste componente trebuie luate în considerare atunci când se încearcă atingerea performanței creative.

### 3.1.4 Importanța definiției pentru companii – atingerea potențialului prosumului

În aceste timpuri în care schimbările sunt la ordinea zilei, cunoașterea și puterea încep să se disperseze. Tapscott și Williams [127] se referă la viitorul companiilor susținând că „numai cei conectați vor supraviețui”, această afirmație dură prezice apariția unei noi reguli în lumea afacerilor: „valorifică noua colaborare sau pieri”. De aceea firmele trebuie să dezvolte relații bazate pe încredere cu clienții lor și să-i transforme în colaboratori externi „pentru a forma ecosisteme vibrante care să creeze valoare într-un mod mai eficient decât afacerile organizate ierarhic” [127].

Piața are nevoie de companii conectate care să fie în stare să colaboreze și să lucreze cu clienții și consumatorii lor pentru a crea valoare. Dar cine sunt aceste „minți unice calificate pentru a dezvălui valoare într-o manieră nouă” [127]? Cine poate produce alături de companii și în același timp să ofere o privire în valoarea de utilizare? Companiile cu viziune au răspuns deja la această întrebare prin dezvoltarea unor sisteme de antrenare a utilizatorilor în activitățile lor, seducându-i și captivându-le interesul și atenția. Aceste activități și strategii pot fi la îndemâna tuturor companiilor în special prin intermediul platformelor sau comunităților online. După ce nevoile grupului țintă sunt înțelese, compania trebuie să le transforme în cerințe generale de marketing pe care să le dezvolte într-un mod adecvat.

În Fig. 3.9 autorul propune o strategie organizațională pentru satisfacerea nevoilor consumatorilor pentru atingerea statutului de implicare creativă completă, starea în care vor co-produce valoare pentru și în colaborare cu compania.



**Fig. 3.9 Piramida nevoilor consumatorului pentru a atinge statutul de prosumator (contribuție proprie)**

În cercetarea de față, teoria lui Maslow [83] privind ierarhizarea nevoilor este văzută din perspectiva consumatorului: dacă nevoile de bază sunt satisfăcute, putem ajunge în vârful piramidei, atingând statutul de prosumator.

Companiile au puterea de a influența aspirațiile unui individ, pas cu pas, prin imbolduri motivaționale. Firma poate comunica în mod liber cu consumatorul său, însă în majoritatea cazurilor se preferă din mai multe motive comunicarea prin intermediul unei platforme, a unei campanii de media socială sau printr-o comunitate care se organizează în jurul activităților și produselor sale.

Un furnizor de informații (blogger-ul de exemplu) poate comunica liber cu o companie prin intermediul comunității acesteia și poate fi determinat să devină un furnizor activ de feedback sau chiar un consumator implicat total care să îi promoveze produsele și serviciile datorită unui grad ridicat de intimitate derivat dintr-o motivație de dezvoltarea potențialului individual.

Conform cadrului conceptual exprimat prin Fig. 3.9, consumatorii implicați creativ devin prosumatori. Iar ideile acestora sunt evaluate de către egalii lor determinând inovare sau plus valoare.

În funcție de nivelul lor de implicare și creativitate, indivizii posedă anumite elemente comportamentale care le influențează deciziile. Acele elemente trebuie manageriate pentru a lua o decizie potrivită în ceea ce privește strategia motivațională pentru colaborare. Așadar, fiecare etapă a piramidei nevoilor consumatorului este analizată din punct de vedere motivațional.

Chiar dacă *nevoile de bază* și cele *de siguranță* trebuie îndeplinite pentru ca individul să se implice și să se gândească la dorințe aflate la un nivel superior, compania poate influența încă din aceste prime două etape consumatorul prin furnizarea de informații transparente despre siguranța produselor sale.

A treia etapă a *apartenței* se transpune printr-o căutare a unor activități și relații plăcute cu persoane asemănătoare [10]. În acest caz compania se poate folosi de motivația afilierii, dorința de a fi lângă și în jurul oamenilor [84], noțiunea de « philia », de a avea relații sociale însemnate cu alții [6].

Rețelele sociale au devenit populare datorită motivației puternice a oamenilor de a lua legături și de a se asocia cu persoane sau grupuri cu aceleași idei și preferințe. Aceste rețele sunt exemplul cel mai bun pentru oamenii care sunt în căutarea acceptării sociale, iar organizația poate determina această motivație prin proiectarea anumitor activități speciale focusate pe formarea unei comunități, pe susținerea potențialilor membrii în găsirea scopurilor comune, determinându-i astfel să facă parte din acea comunitate.

Nevoia de *autorespect* poate fi realizată printr-o motivație de realizare personală – imboldul de a experimenta emoția în legătură cu performanța evaluată [84] și/sau printr-o motivație bazată pe stima de sine – a-ți asuma succesul și a te dezice de eșecuri, și a te vedea mai bun decât ceilalți [45].

Prima motivație poate fi orientată spre individ (persoana muncește pentru sine și caută o motivație internă), iar cea de-a doua orientată social (încercarea de a corespunde așteptărilor altora cum ar fi familia sau prietenii). În acest caz este vorba despre recunoașterea performanțelor individului prin premii sau recunoașteri care contribuie la creșterea stimei de sine [10].

Realizarea socială reprezintă cea mai importantă motivație pe care o conștientizează oamenii atunci când iau parte la producția socială [6], ea fiind totodată principalul motiv pentru care indivizii scriu pe blog-uri, caută să își câștige rolul de lider în comunități online și se implică în practica consumului creativ și în prosum.

Cele patru nevoi ale consumatorului analizate până acum se regăsesc în sfera conceptuală a motivelor hedonice care se traduc prin activitatea de căutare a plăcerii și evitarea durerii/neplăcerii [100]. O persoană care caută să dobândească bani, faimă, acceptare socială sau putere poate fi atrasă într-o colaborare corporată

datorită unor strategii de tip « pull » bazate pe stimulente motivaționale. Dintre acestea patru numai ultima etapă, cea referitoare la stima de sine poate fi atinsă și prin motive cognitive, în cadrul cărora individul face mari eforturi pentru a înțelege și a prezice evenimente datorită nevoii de cunoaștere. Această dorință după putere, precum argumentează și Winter [146], este o tendință de a deține controlul sau de a influența o altă persoană, grup sau lumea în general. Blog-erii care manifestă această dorință prin motive cognitive (sau de putere) sunt un exemplu foarte bun al depășirii rolului de consumator datorită unei motivații adecvate.

Ultima etapă a nevoilor consumatorului o reprezintă *nevoia de autorealizare*, punctul în care individul își dezvoltă întregul potențial, învață lucruri noi, își asumă riscuri și se simte mai sigur pe ceea ce face [10]. Aici motivația de creștere sau autorealizare este atât de mare încât persoana în cauză dorește să-și dezvolte potențialul chiar dacă pentru aceasta îi va crește tensiunea în sinele lăuntric, va consuma mai mult timp pe Internet și va furniza un volum mai mare de muncă. Toate aceste caracteristici (creativitate, lipsa prejudecăților, asumarea riscurilor) dezvoltă consumatorul obișnuit într-un prosumator care dorește să-și urmeze talentul și să-și descopere întregul potențial.

Dacă strategia companiei se concentrează pe nevoile prosumatorului și își organizează activitățile astfel încât să îi ofere spațiul, condițiile optime și motivația necesară pentru a-și dezvolta potențialul, acesta se poate implica creativ în co-crearea de valoare alături de firma respectivă.

Companiile inteligente au ajuns deja la concluzia că "împunătorii și lucrând îndeaproape cu aceștia obținem creația de valoare care altfel ar fi absentă" [15]. Așadar, sunt pregătite să învețe cum să își trateze și motiveze consumatorii pentru rezultate sustenabile.

După ce am înțeles tipurile motivaționale și modurile în care organizațiile pot determina o participare activă a prosumatorilor lor, autorul sugerează în Tab. 3.3 și Tab. 3.4, activitățile corporate de bază pentru determinarea unui comportament de implicare și de creativitate din partea consumatorilor săi. Pentru început, în Tabelul 6 se concretizează trei dintre cele mai importante obiective ale companiei, fiecare cu activitățile aferente, care concretizează motivația implicării consumatorului țintă.

**Tab. 3.3 Cerințele pentru motivarea implicării/engagement-ului (contribuție proprie)**

	<b>Obiectivele companiei</b>	<b>Activitățile propuse</b>	<b>Explicații</b>
<b>1.</b>	<b>Determinarea de noi obiective spre și în relație cu organizația</b>	Creșterea abilităților percepute de către consumator	-recompensele și feedback-ul duc la sentimente de competență - creșterea motivației intrinseci pentru acea acțiune pentru că îi permite satisfacerea nevoii psihologice de bază pentru competență [115]  -acțiunile necesare pentru implicare trebuie să-l facă pe consumator să se simtă bine cu el însuși [101]
		Influențarea culturii subiective a consumatorului	-oamenii sunt dispuși să realizeze anumite acțiuni pentru că se simt apreciați de alții de care se simt apropiați [115]
		Mentținerea unei experiențe pozitive și a unei imagini organizaționale bune	-toate experiențele din trecut au un impact decisiv asupra comportamentului viitor de piață [109]
		Oferirea libertății de	-autonomia asigură încredere și sporește

2.	<b>Încurajarea implicării</b>	gândire și acțiune	dorința de implicare
		Limitarea apariției impedimentelor	-firma trebuie să aibă un rol activ în combaterea obstacolelor în calea implicării
3.	<b>Facilitarea tuturor mijloacelor și resurselor necesare implicării</b>	Încurajarea comunicării și a feedback-ului	-comunicarea continuă cu proprii consumatori îi face să se simtă apreciați și determină motivație intrinsecă
		Ușurarea modalității de implicare	-realizarea de oportunități pentru explicații și împărtășirea de cunoaștere
		Furnizarea tuturor uneltelor necesare pentru implicare	-trebuie luat în calcul faptul că nevoile unui consumator pentru implicare sunt diverse și interconectate
		Eficientizarea implicării pentru a câștiga timp	-rezultatele rapide în urma acțiunii personale sunt esențiale. -cerințele pentru conexiunea de Internet și design-ul platformei sunt orientate spre execuție rapidă

Dacă consumatorii au o percepție bună despre ei înșiși, considerând că ar fi capabili de a realiza un anumit lucru și firma alimentează această percepție, motivația lor imediată este să recompenseze acea încredere prin implicare totală. De asemenea, dacă o companie se bucură de o imagine pozitivă pe piață și dacă ea este prețuită de oameni importanți, acest fapt va provoca o motivație intrinsecă înspre comportamentul de implicare.

Încurajarea organizațională este o trăsătură fundamentală a managementului angajaților, însă prosumatorii trebuie tratați ca și parteneri egali, oferindu-le libertate, destulă informație și încredere pentru a le crește nivelul de implicare. Toate impedimentele interne care pot apărea trebuie evitate iar factorii externi care depășesc jurisdicția organizației trebuie să fie mereu cunoscuți și ținuti în frâu printr-o provocare motivațională susținută de facilitarea mijloacelor necesare.

Când vorbim despre idei de bază care să ajute la declanșarea motivației pentru contribuții creative, trebuie să realizăm un rezumat cu cele mai importante sfaturi (Tab. 3.4) care să se bazeze și pe modelul schimbării comportamentale.

**Tab. 3.4 Cerințele pentru motivarea contribuției creative (contribuție proprie)**

	<b>Obiectivele companiei</b>	<b>Activități propuse</b>	<b>Explicații</b>
1.	<b>Construirea și promovarea elementelor care atrag și antrenează însușirile creative interioare</b>	Instituirea unor provocări creative care să sfideze gândirea tradițională	-motivația intrinsecă izvorăște din calitățile inerente ale unei provocări neobișnuite
		Recompensarea atributelor de personalitate creativă și gândirea originală	-putem intensifica creativitatea prin așteptarea unei recompense percepute ca un „bonus”, o confirmare a performanței sau un mijloc pentru o muncă mai bună și mai interesantă în viitor [2]
		Folosirea de mesaje neconvenționale care să incite la schimbare și acțiune	-oamenii creativi preferă să-și facă propriile reguli, să atace probleme nestructurate și să răspundă unor provocări neobișnuite
		Promovarea eforturilor și realizărilor creative trecute de succes	-noi eforturi creative sunt inspirate de rezultatele eforturilor creative precedente
		Oferirea libertății de a	-creativitatea este întreținută atunci când indivizii au o autonomie relativ

<b>2. Încurajarea contribuției creative</b>	face alegeri originale fără vreun impediment	ridicată în dirijarea muncii și un simț al proprietății și al controlului asupra propriei munci [9]
	Ușurința comunicării și a partajării ideilor	-transparența, dezvăluirea de informații pertinente reprezintă o forță în creștere pentru economia în rețea și depășește barierele obligativității conformării regulilor în ceea ce privește divulgarea informațiilor financiare [127]
	Deschiderea spre idei noi	-folosirea abordării inovării deschise care valorifică și implementează noile idei din surse externe
<b>3. Asigurarea mijloacelor pentru o contribuție creativă</b>	Stabilirea celei mai bune ambianțe pentru creativitate	-indiferent că vorbim despre o cameră primitoare, un birou echipat corespunzător colaborării sau o platformă special concepută în acest sens, ambianța influențează comportamentul creativ
	Adoptarea de soluții optime pentru asigurarea disponibilității de timp	-unii consumatori au nevoie de mai mult timp pentru a dezvolta un proces creativ, alții vor furniza un feedback creativ imediat pentru produse și servicii originale și interesante.
	Furnizarea de unelte eficiente	-alocarea resurselor în cazul proiectelor este direct legată de nivelurile de creativitate ale proiectului [24].

Cu cât o persoană internalizează motivele pentru realizarea unei acțiuni și cu cât le asimilează pentru sine, cu atât mai mult acțiunile acesteia motivate extrinsec devin apreciate [115]. Companiile pot determina internalizarea prin asigurarea de provocări și prin îndrumarea gândirii creative spre strategii care să amplifice și să cultive creativitatea. Încurajarea și condițiile optime motivează individul să ofere feedback sau chiar să producă valoare pentru companie.

### 3.2 Clasificarea prosumatorilor

Luând în considerare și cei doi factori diferențiali, implicarea și creativitatea, autorul tezei delimitează în [62] cinci niveluri de clasificare a prosumatorilor în funcție de:

- implicarea lor creativă într-o activitate;
- mediul în care prosumă;
- tipul de valoare pe care o furnizează;
- tendința de a se concentra pe sine sau spre alții;
- ușurința cu care prosumă;
- posibilitatea remunerației muncii lor.

Rezultă astfel cele cinci niveluri de clasificare care vor fi prezentate în detaliu în cele ce urmează.

- Nivelul I – Scindarea prosumatorului de presumator;
- Nivelul II – Mediul în care se desfășoară prosumul;
- Nivelul III – Atitudinea și activitatea prosumatorilor;

- Nivelul IV – Scopul prosumului virtual;
- Nivelul V – Rezultatul prosumului virtual.

Ritzer și Jurgenson [114] disting cu claritate diferențele între „prosumatori tradiționali” (cei care debarasează după ei în restaurante de tip fast-food) și forme mai noi de prosum (în special cele asociate cu aplicațiile Web 2.0). Această separare atrage atenția asupra existenței mai multor tipuri de prosumatori. În practică întâlnim o sumedenie de tipuri de prosumatori pe care până acum nu știam să-i definim ca atare, însă odată cu delimitarea acestui rol pe baza celor doi factori diferențiali, putem distinge un *prim nivel de scindare* între etapa premergătoare prosumului (presum) și prosumul propriu-zis.

Presumatorul definește etapa de pre-prosum – în care avem implicare, însă conformitatea regulilor societății, culturii și organizării sunt atât de interiorizate, iar uneltele nu permit extrapolarea, încât nu există posibilitatea asumării unor riscuri pentru creativitate. Această categorie se identifică cu prosumatorul tradițional al lui Ritzer și Jurgenson [114], care folosește tehnologiile self-service.

Așa cum s-a argumentat în subcapitolul anterior, presumatorii (utilizator de tehnologii self-service) nu pot fi clasificați ca și prosumatori pentru că ei nu își extind sau transcend rolul, devenind creatori. Ei sunt limitați la a utiliza un produs sau serviciu în modul în care acesta a fost destinat de către companie, neaducând valoare personală activității lor. Opțiunea de personalizare a unui produs sau serviciu este deasemenea inclusă în această etapă pentru că avem un consumator care este orientat să aleagă una dintre opțiunile companiei și să o cumpere, iar nu să propună sau să creeze.

Prosumul propriu-zis este o etapă finală în care se realizează o contribuție valoroasă din partea consumatorului prin implicare și creativitate. În acest caz, consumatorul își depășește rolul devenind un prosumator inovativ care contribuie de unul singur sau în colaborare cu alții pentru a co-crea valoare.

În lumea virtuală putem regăsi numeroase exemple de prosumatori datorită naturii deschise a Internetului social. Având acces la o abundență de informații și la uneltele care facilitează colaborarea, discuțiile și împărtășirea de opinii, prosumatorii devin consumatori angajați/implicați (consumând acele informații) care furnizează conținut personal creativ altora ca și ei. Chiar și simplul fapt de a participa într-o comunitate online aduce o nouă contribuție mulțimii digitale [127].

În Fig. 3.10 autorul prezintă întregul cadru al clasificării propuse, diferențind presumatorul de prosumator și detaliind tipurile de prosumatori din lumea fizică și virtuală. Se merge chiar mai departe, exemplificându-se scopurile fiecăruia și acțiunile specifice.

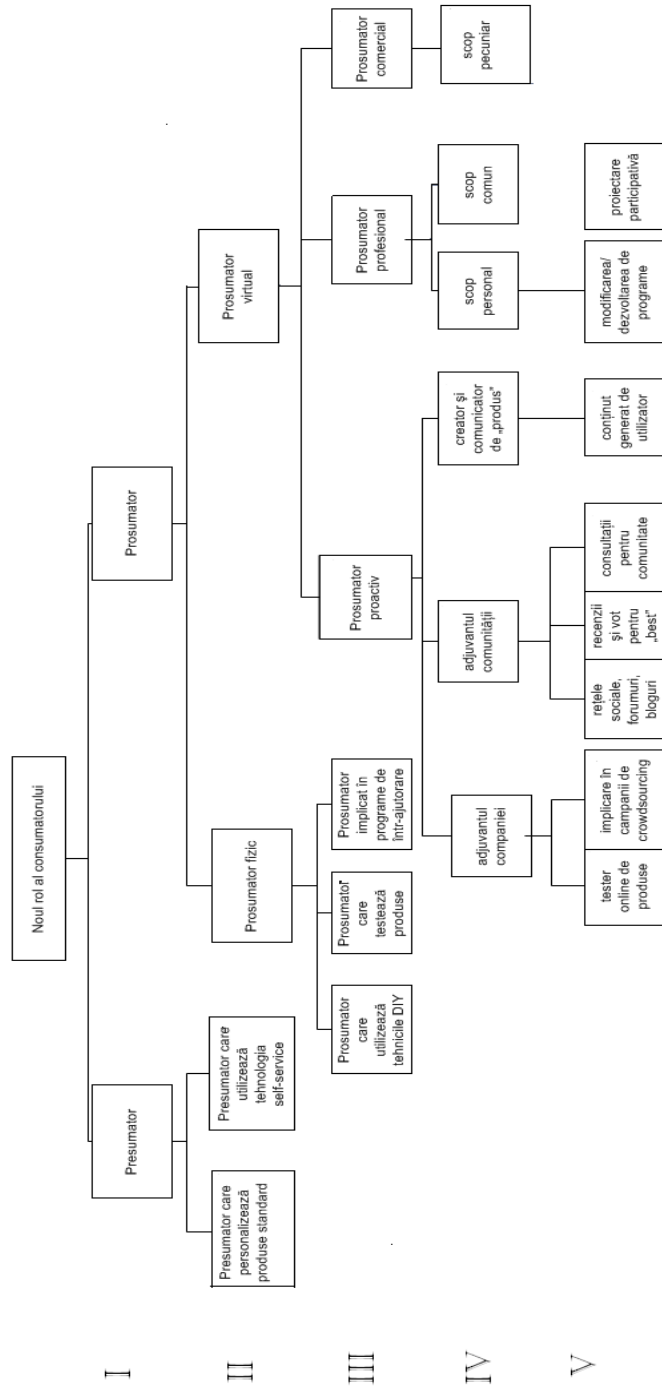


Fig. 3.10 Clasificarea prosumatorilor (contribuție proprie - [62])



Al doilea nivel de clasificare se concentrează de această dată pe prosumator, descoperind tipuri diferite în funcție de mediul în care acționează, creează și colaborează acesta:

- ✚ prosumator fizic – în acest mediu creativitatea prosumatorului este limitată de către constrângeri fizice precum: canalele de comunicare, timp, locație, materialele produsului, etc.;
- ✚ prosumator virtual – pe Internet prosumatorul găsește libertatea de a naviga, împărtăși informații și crea la discreție. Unele care se găsesc cu ușurință online sunt din ce în ce mai mult orientate spre nevoile de prosum, iar comunicarea se realizează instant, ajungându-se la audiențe în masă.

În cele ce urmează, prosumatorul fizic și cel virtual se vor analiza pe rând, iar toate tipurile rezultate se vor prezenta individual pe baza nivelurilor III, IV și V.

### 3.2.1 Prosumatorul fizic

Kotler [69] a identificat două profile ale prosumatorilor din mediul fizic: pasionatul de un anumit hobby (avid hobbyist) și prosumatorul extrem (archprosumer). După părerea sa, prima categorie vorbește despre amatorii care dezvoltă o pasiune pentru un domeniu recreațional cum ar fi grădinăritul, gătitul sau reparațiile prin casă, iar cea de-a doua categorie practică un stil de viață de „simplitate năzuită” și apropiere de natură (cresc propriile plante, coase și confecționează propria îmbrăcăminte, evitând producția în serie).

Chiar dacă o persoană devine prosumator datorită unui hobby sau pentru că a ales să practice un alt stil de viață, acesta în ambele cazuri folosește tehnica do-it-yourself DIY (fă-tu-însuți). Însă consumatorul respectiv ajunge prosumator numai atunci când produsul rezultat în urma tehnicilor DIY este original, și nu o alocare de sarcini prestabilite de asamblare stil IKEA.

Practicile DIY se referă la o mulțime de activități care pot fi percepute ca și prosum, cum ar fi:

- produsele handmade (bijuterii, obiecte ceramice, prăjiturile făcute în casă, broderii creative, etc.)
- reparațiile și renovările în casă (vopsirea casei, grădinărit, proiectarea propriei bucătării)

Orice individ care utilizează DIY cu puțină creativitate este un prosumator fizic. Ca și exemplu, o adolescentă care confecționează ea însăși cercei este în primul rând un consumator de materiale, implicat într-o activitate prin care devine producătorul unui produs nou și original care nu se va asemăna cu niciunul de pe piață. Astfel, gândul său creativ se materializează printr-o formă de artă.

În afară de tehnicile DIY, prosumatorii din lumea fizică pot deveni furnizori de feedback. Indiferent de situație, pot să analizeze, să se plângă sau să-și exprime opinia personală cu privire la un produs sau serviciu achiziționat prin plasarea unei scrisori în cutia de sugestii a unei companii sau prin explicarea nevoilor și problemelor întâlnite unui manager de magazin. Acest feedback direct din piață este crucial pentru cercetarea de marketing sau pentru îmbunătățirea produsului/serviciului în cauză, devenind o valoare adăugată/contribuție esențială pentru companie. În aceeași categorie îl putem include pe individul care testează produsele prin poștă sau în magazine, implicat activ într-o activitate prin care oferă feedback direct companiei.

Unul dintre tipurile cele mai interesante de prosumatori din mediul fizic este reprezentat de indivizii implicați în oferirea de sprijin emoțional, educațional altora

în programe de într-ajutorare. Oamenii de știință din domeniul psihiatric [120] sau din alte domenii ale învățării prin cooperare consideră tutoriatul realizat de un egal/grupuri de într-ajutorare ca fiind extrem de important pentru societate, satisfăcând nevoi umane elementare precum apartenența, libertatea. Datorită unui sentiment de implicare care apare la fiecare persoană care își oferă ajutorul, aceasta ajunge să se simtă valoroasă pentru ceea ce oferă, utilă pentru societate, iar aceste sentimente o împuternicesc, acordându-i o senzație de control [111] și o angajare creativă. Aceste programe de sprijinire între egali conțin o tipologie a prosumatorului. Acest tip de prosumator poate fi văzut mult mai ușor în lumea virtuală, pe rețele de socializare și într-ajutorare, acolo unde deține mai multe [sarcini și se folosește de putere creativă nelimitată.

### 3.2.2 Prosumatorul virtual

Prosumatorii virtuali au următoarele caracteristici: sunt „consumatori informați, utilizatori digitali care utilizează tehnologia (în special aplicații software) pentru a colabora, a produce sau a împărtăși conținut, au abilitatea de a participa la concepția, proiectarea, execuția și/sau testarea unui produs sau serviciu și au un anumit impact asupra rețelei lor sociale” [54]. În funcție de ușurința în utilizarea aplicațiilor web, concentrarea pe sine sau spre alții și orientarea comercială, avem trei categorii principale de prosumatori virtuali: prosumatorul proactiv, prosumatorul profesionist și prosumatorul comercial.

#### ► *Prosumatorul proactiv*

Valorile activităților prosumatorului proactiv sunt: împărtășirea pentru beneficiul altora, utilizarea tehnologiei pentru a ajuta lumea, aprecierea oamenilor pe baza abilităților lor mentale mai degrabă decât în funcție de posesiunile materiale. Un prosumator proactiv are dezvoltate tendințele alocentrice, fiind interesat în ajutorarea celorlalți, crearea pentru alții, cu scopul de a primi un statut, de a influența alte persoane, prezentându-și performanța pentru evaluare.

În acest context avem prosumatori proactivi care ajută comunitatea sau o companie. Chiar dacă ei produc valoare pentru întrebuințarea personală, sunt interesați în același timp să-și împărtășească munca pentru ca alții să o vizualizeze, să o evalueze sau să o utilizeze. În toate aceste cazuri prosumatorul folosește unelte ușor de întrebuințat atât pentru colaborare și comunicare cât și pentru proiectare și conexiune.

Atunci când *prosumatorul proactiv dorește să ajute o companie*, el are două posibilități de a face aceasta: să corespundă direct cu compania și să testeze produsele/serviciile acesteia oferindu-i feedback sau să participe la o provocare de tip „crowdsourcing”.

Crowdsourcing-ul poate fi văzut ca un model de afacere în care compania externalizează anumite părți sau activități anterior realizate de către angajații săi, clienților sau unor amatori [140]. Modelul reprezintă oportunitatea de a strânge idei inovative de la o mulțime de oameni pentru scopuri organizaționale. Termenul a mai fost folosit și cu alte denumiri precum „implicarea clienților finali în cadrul unor audiențe de masă” [5] sau „colaborarea colectivă a consumatorilor” [94].

Utilizatorul digital care apreciază un anume brand este implicat printr-o motivație intrinsecă sau extrinsecă într-un concurs interesant cu scopul de a se conecta cu alții ca el, de a se distra, de a fi apreciat și chiar de a câștiga dacă se poate un premiu. Rezultatul său creativ va fi folosit mai departe de companie.

În cazul *prosumatorilor proactivi care doresc să-și ajute comunitatea*, avem multiple exemple din diverse domenii:

- forum-uri de într-ajutorare (ex: forumuri destinate femeilor însărcinate, a pregătirii unei nunți, forum-uri ale pasionaților de fotografie, etc.)
- rețele sociale formate în jurul unor subiecte interesante de mare interes (ex: website-uri de matrimoniale, rețele sociale pentru cercetători, comunități pentru învățarea unor limbi străine, sau pentru pasionații de călătorii, etc.)
- blog-uri (ex: politice, medicale, educaționale, blogurile studenților la drept, jurnalele pasionatelelor de modă, etc.)
- website-uri pentru scrierea de recenzii și votare (ex: Amazon.com, eBay, Imdb movie site, Yelp, Inc.)
- consultații pentru comunitatea locală

Forum-urile și rețelele de socializare sunt platforme în care prosumatorii fac schimb de idei, își îmbunătățesc cunoștințele în privina unor anumite subiecte, fiind în același timp implicați datorită dorinței de a fi în legătură cu oamenii (motivul afilierii – [84]). Conținutul furnizat comunității este unic și original pentru că provine din experiențe personale și este la rândul său consumat de alții pentru a da naștere altor opinii. Aceste unelte intensifică „sprijinirea egalilor” (peer support) din lumea fizică despre care am vorbit deja, aducând colaborarea la un alt nivel care transcende timpul și spațiul.

Blog-urile sunt portretizate ca o formă democratică de exprimare, având conținuturi diverse, de la memoriile unor activități zilnice la comentarii serioase, întrebunțate pentru orice, de la eliberarea spontană de emoții până la susținerea unui grup sau a unei comunități [91]. Prosumatorii proactivi folosesc blog-urile pentru a consuma informații, a se angaja în discuții creative sau în declarații scrise cu scopul de a ajuta, a se conecta și a colabora cu comunitatea pe un anumit subiect.

Website-urile de scriere a recenziilor utilizează de asemenea tehnologia Web 2.0 pentru a strânge opiniile, analizele făcute de anumiți prosumatori. În cazul lui Amazon.com, avem revizii de cărți, iar pe platforma Yelp, Inc. prosumatorii pot vota și discuta calitatea unui restaurant sau serviciu hotelier din zona în care stau. Atunci când accesăm Imdb.com, descoperim o comunitate formată în jurul unor filme, seriale TV și noutăți despre celebrități, aici avem comentarii, recenzii și voturi per film. În acest caz, prosumatorii sunt implicați datorită interesului pentru filme și a recunoașterii audienței masive pe care o deține platforma în cauză. Ei furnizează așadar comunității un conținut important, care nu ar fi putut fi strâns într-o altă manieră atât de rapid și precis.

Consultarea comunității reprezintă o parte-cheie a implicării comunității în procesele de luare de decizii la nivel local și în îmbunătățirea standardelor de guvernare în sectorul local [141]. În afară de organizațiile guvernamentale locale, mai avem consultații atunci când o companie de dimensiuni mari dorește să se poziționeze într-o anumită zonă și prin aceasta pune în pericol în vreun fel bunăstarea populației.

Un prosumator proactiv poate fi orientat spre sine, producând, remixând sau bucurându-se de un instrument, platformă sau experiență de unul singur, atâta timp cât rezultatul îl împărtășește comunității. Acest tip de prosumator are multiple opțiuni pentru a crea și împărtăși creația prin mixarea de muzică sau generarea de conținut, fie el video, prin imagini sau scris. Un profesor universitar poate realiza o prezentare, un curs sau o idee revoluționară pentru uzul personal în sala de clasă, însă odată ce împărtășește creația sa cu ceilalți într-o comunitate online de orice tip, el devine un prosumator proactiv.

În ceea ce privește mixarea de muzică, în ziua de astăzi avem la îndemână o mulțime de programe pentru pasionați, care deși nu dețin cunoștința de a-și produce propria muzică, le place să remixeze ceva existent și să împărtășească rezultatul.

Creșterea tot mai accentuată a materialelor video generate de către utilizatori a transformat platforme neprofitabile în branduri renumite. Un exemplu în acest sens este YouTube, care permite utilizatorilor să își încarce videoclipurile și să le vizualizeze pe ale altora. Prosumatorii pot astfel să își împărtășească experiențe personale sau gânduri creative, să explice funcționalitatea diverselor produse, să promoveze evenimente, etc. Flickr este deasemenea o platformă care a dezvoltat o întreagă comunitate în jurul său în domeniul imaginilor artistice, iar canalele TV generate de către utilizatori sunt din ce în ce mai populare. Până și industria jocurilor electronice se concentrează pe segmentul prosumatorilor oferindu-le jocuri deschise și captivante în care utilizatorul are libertatea de a-și crea propriul personaj și a colabora și împărtăși cu alții experiențele sale.

#### ► *Prosumatorul profesional*

Acest tip de prosumator reprezintă un individ care activează în domeniul său de referință. Numele îi vine de la nivelul de profesionalism și cunoștințele necesare pentru a realiza anumite sarcini cu nivel ridicat de dificultate.

Dacă prosumatorul proactiv este împuternicit de uneltele ușor de folosit ale Web 2.0, prosumatorul profesional își depășește rolul prin dorința de implicare și cunoștințele într-un anumit domeniu. Această diferențiere este importantă pentru a sublinia separarea dintre comunitățile de amatori și profesioniști. Înafara acestui factor al cunoașterii, ambii prosumatori virtuali, atât cel proactiv cât și cel profesional, rămân indivizi care se angajează în activități online pentru a crea ceva original, conținut personal, din diverse motive și cu diverse scopuri.

Prosumatorii profesionali pot fi clasificați mai departe în funcție de scopul fiecăruia în indivizi orientați spre sine sau spre alții. Aceștia pot crea de unii singuri pentru a-și satisface nevoile proprii sau pot colabora cu alții pentru beneficiul întregii comunități. Un scop personal poate deveni unul comun la un moment dat. Tot astfel, un prosumator care creează o platformă pentru nevoile sale (scop personal) și primește feedback din partea comunității de experți pentru îmbunătățirea creației originale dezvoltă un produs care la bază are colaborarea participativă (scop comun). Exemplul Linux este reprezentativ pentru marii creatori (prosumatori) care împărtășesc munca lor inovativă declanșând dorința egalilor lor să se implice și să dezvolte rezultatul inițial.

În domeniul jocurilor electronice Counter-strike este un exemplu de succes pentru pasiunea prosumatorilor profesioniști materializată într-un produs nou, un joc tactic modificat după versiunea originală numită Half-life. Comunitatea de jucători (game-ri), având scopul comun de a crea o versiune nouă mult mai bună, au început să modifice, să experimenteze și să îmbunătățească jocul pas cu pas. Compania inițială a desăvârșit modificările comunității beneficiind apoi de reputația Counter-strike, un produs realizat literalmente de către prosumatori. Ca urmare, avem deja mai multe companii care își deschid porțile pentru a atrage consumatori, în special prosumatori pentru colaborare și co-creare de valoare.

#### ► *Prosumatorul comercial*

Ultima categorie a prosumatorului virtual se referă la persoanele care creează un anumit produs sau serviciu cu scopul de a-l vinde. Orientarea lor comercială le

influențează comportamentul și activitățile. Acest tip de prosumator virtual se aseamănă prosumatorului din lumea fizică care creează produse lucrute manual.

Multe companii au dezvoltat modele de afaceri cu scopul de a furniza informații, expertiză, pregătire și unelte pentru nevoile acestui tip de prosumator. De exemplu Ponoko.com manageriază un website unde consumatorul (prosumatorul virtual cu scop comercial) are posibilitatea de a-și proiecta produsul virtual cu ajutorul unor programe software la alegere pe care le regăsește pe platforma firmei. Produsul inovator este apoi redat fizic prin intermediul unei printări 3D sau este tăiat cu laserul în câte exemplare dorește clientul (aceleși prosumator). Acest serviciu este oferit de către companie contra unei sume de bani. Însă în acest caz prosumatorul deține toate drepturile asupra produsului său și îl poate comercializa fără probleme. În cazul produselor fizice putem regăsi limității prestabilite atunci când ne gândim la materialul și structura acestora.

Alte companii pot implica prosumatorii în comunități online cu scopul de a promova și vinde produse sau servicii. În acest caz avem compania online Threadless.com, care provoacă utilizatorii să proiecteze, voteze și achiziționeze tricouri realizate în cadrul comunității sale. Design-erii a căror operă este printată pe tricouri primesc 2000 de dolari în mână și 500 dolari sub forma unor tichete cadou. Acest tip de afacere răspunde astfel nevoilor noului consumator și capitalizează creativitatea prosumatorilor.

### 3.2.3 Tipuri de prosumatori. Discuții și concluzii

Pentru a înțelege clasificarea prosumatorilor ca un proces complet, autorul dorește să explice motivele pentru care nu a inclus următoarele categorii de așa numiți prosumatori exemplificați de nenumărate ori în literatură sau practică:

- ▶ Prosumatorii „sell it yourself” (SIY)
- ▶ Prosumatorii produselor semi-profesionale
- ▶ Prosumatorii „smart grid”

Humphreys și Grayson [50] argumentează faptul că „atunci când prosumatorii sunt plătiți pentru participare în procesul de creare de valoare comercială, ei numai pot fi diferențiați de angajații temporari ai firmei”. Autorul este de acord cu această afirmație în ceea ce privește tehnicile „sell it yourself” (vinde tu însuți) pentru că anumite companii precum Avon, Amway și mulți alții își implică proprii consumatori pentru a vinde mai departe produsele companiei semenilor lor pentru o cotă parte din valoarea comenzii. Această metodă care presupune plata consumatorilor pentru munca depusă îi transformă în angajați externi. De aceea în cadrul prezentei teze de doctorat această tipologie nu este inclusă în conceptul de prosumator. Argumentul major este acela că prosumatorii acționează din perspectiva consumatorului și nu a angajatului.

Persoana care ajunge să primească anumite câștiguri materiale regulate în urma activității de prosum devine angajat part time și își pierde rolul de prosumator. În cazul campaniilor de crowdsourcing, chiar dacă premiul final al concursului este materializat în bani sau produse, acest fapt nu îi transformă pe prosumatorii implicați în angajații firmei din simplul motiv că doar câștigătorul primește premiul, iar ceilalți participanți lucrează fără vreun câștig.

În ziua de astăzi putem observa pe piața aparatelor electronice apariția unei noi asocieri a *prosumatorului cu produsele semi-profesionale*, acesta fiind înțeles ca un „consumator profesionist”. Astfel de persoane sunt pasionate de un anumit hobby, însă nu dețin o carieră profesională în acel domeniu. Cu toate acestea ar dori să achiziționeze echipamente profesionale. Problema pe care o întâmpină această

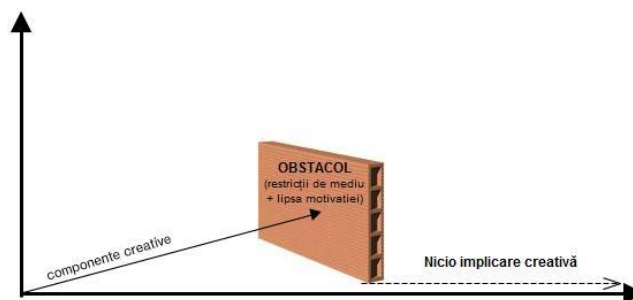
tipologie de oameni se referă la calitatea echipamentului dorit. Aparatele profesionale sunt dificil de manevrat, foarte costisitoare, iar în extrema cealaltă cele standard sunt realizate la o calitate inferioară față de ceea ce au ei nevoie. Soluția pe care mai multe branduri o furnizează acestei piețe de nișă pe care o numesc „piața prosumatorilor” este un echipament semi-profesional nu foarte scump și ușor de folosit dar cu o calitate superioară celei standard.

În acest caz nu avem elemente care să încurajeze și să motiveze o extrapolare a rolului, astfel consumatorul se mulțumește să achiziționeze produsul pe care piața i-l oferă. El poate fi un participant pasiv aflat în căutarea unui echipament, până și un furnizor de feedback, însă pentru că mediul nu oferă posibilitatea, autonomia și mijloacele pentru implicare, rolul său de consumator rămâne limitat.

Ultima controversă privind conceptul de prosumator a apărut în domeniul energiei. Un *producător de rețea inteligentă (smart grid)* este o persoană care a achiziționat niște panouri solare sau o moară de vânt pentru producția sa personală de energie.

Shandurkova et al. [118] definește prosumatorul smart grid ca fiind „un consumator implicat în mod intim în lanțul de valoare a furnizorilor comerciali de energie”. Astfel, se vorbește despre un consumator implicat (engaged) și despre producția de valoare, dar valoarea despre care vorbește Shandurkova nu este a produsului (energia) ci a lanțului de furnizori comerciali de energie. Potrivit aceluiași articol, „consumatorii vor trebui să recunoască valoarea pe care noile tehnologii o aduc și să își schimbe comportamentul plătind pentru produse și servicii pe care noii actori în piață le pot oferi în Smart Grid”. Valoarea este dată de către noile tehnologii pe care acest producător smart grid le achiziționează, devenind un utilizator al acestora. Așadar, un utilizator al unor tehnologii noi poate să producă energie cu ajutorul lor, consumând-o ulterior sau comercializând-o.

Acest individ poate fi un cunoscător al tehnologiei, dar deși posedă cunoaștere, poate chiar o gândire flexibilă cu atribute de personalitate precum eficiența și dorința de a-și asuma riscuri, producătorul smart grid are o lipsă de motivație datorită constrângerilor și restricțiilor din mediul fizic. Deoarece legislația și sistemul energetic nu suportă și nu încurajează (Fig. 3.11) opinia participanților minori (gospodăriile producătoare de energie) în proces, creativitatea nu poate avea loc, iar acest individ nu devine prosumator, rămânând un utilizator de tehnologie ecologică implicat total în domeniu.



**Fig. 3.11 Impediment în implicarea creativă pentru producătorii smart grid**

Deoarece acest consumator și producător de energie nu realizează o contribuție creativă nici în interiorul nici în exteriorul unei firme și cu atât mai puțin în domeniul energetic, el nu poate fi un prosumator. Dacă însă se depășește în

vreun fel impedimentul, obstacolul din calea creativității sale, putem vorbi despre prosumatori în rețele inteligente de energie. Dar până atunci producătorul smart grid nu poate fi asociat cu acest concept.

În concluzie, conceptul pe care autorul îl dezvoltă se bucură de o recunoaștere pluridisciplinară. Puterea prosumatorului atinge fiecare arie de cercetare, în special în lumea virtuală. Nevoia de a defini și categoriza prosumatorii a apărut datorită neconcordanțelor pe care autorul le-a descoperit atât în literatura de specialitate cât și în practica globală a companiilor. Termenul era vehiculat fără delimitări clare ale atribuțiilor sale, organizațiile guvernamentale, nonguvernamentale și corporațiile neputând beneficia de rezultatele colaborării cu acesta.

După observații și cercetări aprofundate autorul este de părere că prosumatorul poate sta la baza inovării secolului XXI. Creația sa de orice tip evaluată și promovată de comunități online poate ajunge oriunde în lume, într-un timp record, schimbând percepții și restructurând modul în care se face marketingul de acum înainte. Pentru a pune bazele teoretice ale termenului pentru viitoare strategii organizaționale care să-l includă și atragă, trebuie să-i cunoaștem caracteristicile de bază. Acestea vor fi analizate și delimitate în subcapitolul 3.3.

### 3.3 Caracteristicile prosumatorilor

#### 3.3.1 Metoda grounded theory (metoda teoriei aprofundate)

Metoda teoriei aprofundate, descoperită și dezvoltată de către sociologii Glaser și Strauss [41], este o metodologie sistematică utilizată în special în științele sociale care implică descoperirea unei teorii prin analiza de date. Cu toate acestea, ea operează într-un mod diferit de cercetările tradiționale din științele sociale pentru că în loc să se înceapă cu ipoteza, primul pas în cadrul acestei abordări constă în colectarea de date printr-o varietate de instrumente.

În cadrul tezei de doctorat autorul a ales să folosească instrumentul de cercetare calitativă a interviului semi-structurat cu experți, care va fi detaliat în subcapitolul 3.3.2., un exemplu al transcrierii sale putând fi regăsit în Anexa 1.

Teoria aprofundată utilizează un proces de codare în cadrul căruia cercetătorul analizează informațiile strânse cu scopul de a descoperi, abstractiza și descrie idei sau fenomene care se regăsesc în acele date. Etapele majore specifice procesului de codare sunt prezentate în Tab. 3.5:

**Tab. 3.5 Etapele codării utilizate în metoda teoriei aprofundate**

	<b>Etapele codării</b>	<b>Pașii esențiali în îndeplinirea etapelor</b>
1.	Codare deschisă (inițială)	analizarea surselor de date etichetarea ideilor și formarea unor coduri abstracte (concepte) scrierea memo-urilor de cercetare
2.	Codarea axială (concentrată)	gruparea și asocierea codurilor și conceptelor pe baza proprietăților lor proprii formarea categoriilor și relaționarea lor unele cu altele scrierea proprietăților și dimensiunilor categoriilor pe baza codurilor asociate
3.	Codarea selectivă (teoretică)	categoriile sunt relaționate (interconectate) pe baza unor fenomene care se suprapun de la conexiunile dintre categorii se dezvoltă cadrul teoretic



Pentru o dezvoltare eficientă a teoriei, pe lângă etapele codării, în strânsă corelare cu acestea avem alte elemente de proces [74] precum:

- prelevarea de probe teoretice (theoretical sampling) – implică începerea analizei datelor odată cu primul interviu și scrierea memo-urilor și a primelor ipoteze
- comparația constantă – se realizează între fenomen și context pentru a face teoria mai puternică, și are loc în toate etapele codării.

Prelevarea de probe teoretice este procesul colectării datelor pentru generarea teoriei prin care analistul colectează, codează și analizează în comun datele și decide ce date să colecteze în continuare și unde să le găsească [41]. Trebuie să facem însă diferența între prelevarea de probe (date) inițială care se folosește pentru colectarea primelor date într-un studiu (ex.: găsirea unei locații, a unei activități, a unui grup țintă, etc.) și cea teoretică care direcționează cercetătorul înspre modul și tipul de date care trebuie colectat în continuare.

Se pleacă de la întrebările cercetării, în acest caz:

- Care sunt trăsăturile dominante ale prosumatorului?
- Care este motivația pentru prosum și care sunt imboldurile pentru a deveni prosumator?
- Cum se realizează prosumul, care este modul de acțiune al prosumatorului?
- Cu ce scop se realizează prosumul?

Întrebările au ca bază frământările autorului în urma definirii conceptului și clasificării acestuia. Se dorește astfel elucidarea misterelor activității de prosum.

Pentru rigoarea cercetării, autorul a ales două etape de prelevare de date:

- ✿ 12 interviuri în profunzime semi-structurate cu experți
- ✿ date din lucrări științifice prestigioase orientate spre prosum.

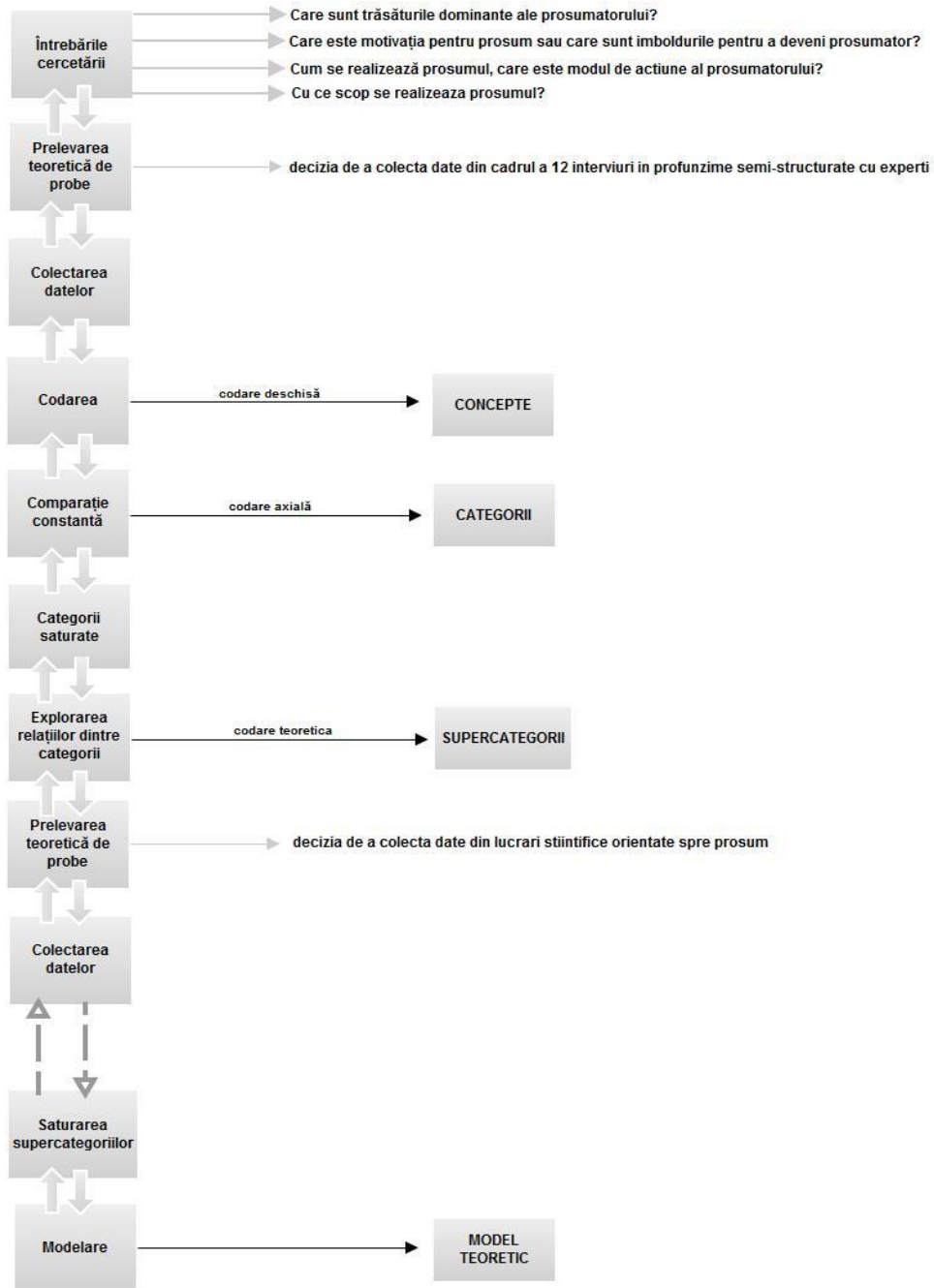
În urma saturării categoriilor se stabilește teoria finală, și anume modelul 3D al caracteristicilor prosumatorilor, care se va putea studia în subcapitolul 3.3.4.

Autorul a ales metoda teoriei aprofundate pentru că această abordare este extrem de utilă atunci când dorim să investigăm un domeniu relativ neexplorat, care prezintă goluri teoretice, ambiguități și contradicții în teoriile preexistente.

**Cercetarea de față vine în elucidarea nelămuririlor în ceea ce trăsăturile dominante ale prosumului prin colectarea unor date desfășurării unor interviuri în profunzime cu experți în management Universității Tehnologice din Delft, Olanda. În cele ce urmează se va de realizare a interviurilor, continuându-se cu etapele codării și pe baza procesului din**

Fig. 3.12.





**Fig. 3.12** Procesul de dezvoltare a teoriei aprofundate în ceea ce privește caracteristicile prosumatorilor

### 3.3.2 Construirea și desfășurarea de interviuri în profunzime cu experți

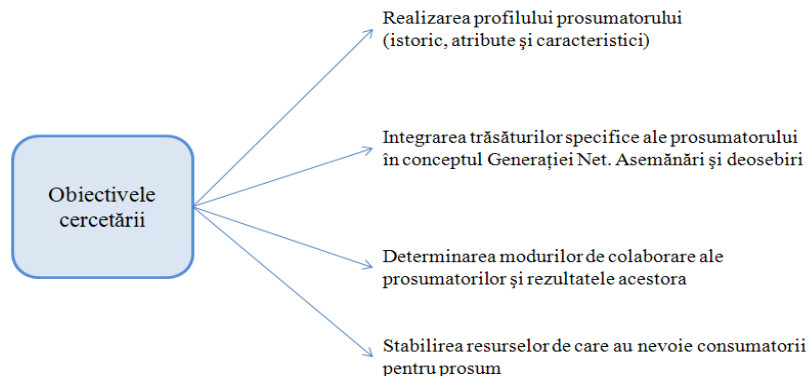
Interviul se bazează pe o conversație care are o structură și un scop. Interviul de cercetare nu este totuși o conversație între parteneri egali, deoarece cercetătorul definește și controlează situația. Interviurile reprezintă una dintre cele mai cunoscute strategii de colectare a datelor calitative.

Scopul cercetării pe bază de interviuri calitative este acela de a contribui la cunoașterea conceptuală și teoretică. Deoarece cercetarea de față este experimentală și dorește să delimiteze pentru prima dată niște teorii în ceea ce privește trăsăturile de comportament ale prosumatorilor, interviul calitativ este preferat, în ciuda greutății sporite de evaluare a rezultatelor sale, pentru simplul fapt că acesta oferă o gamă largă de informații și puncte de vedere extrem de folositoare pentru conceptualizarea viitoare.

Dintre tipurile majore de interviuri enumerate de Bryman [17] autorul a ales interviul semi-structurat deoarece acesta îi oferă posibilitatea unei bune organizări a subiectelor propuse spre discuție și libertatea de a discuta detalii aprofundate, profitând de observațiile și ideile respondentului.

Urmărind stadiile propuse de Kvale și Brinkmann [72], autorul și-a desfășurat cercetarea calitativă, urmărind să îndeplinească fiecare dintre următoarele etape:

- 1) Tematizarea – clarificarea scopului studiului, definirea subiectului cercetării (Fig. 3.13):



**Fig. 3.13 Obiectivele cercetării pentru interviurile în profunzime**

- 2) Proiectarea – planificarea procedurilor și a tehnicilor de realizare a studiului:  
STRUCTURĂ:

- în prima parte sunt prezentate întrebări scurte despre informații personale cum ar fi numele, vârsta, domeniul de activitate, urmate de întrebări introductive, întrebări specifice;
- în a doua parte intervievatorul extrage esența din aria de cercetare – conceptul prosumatorului printr-o prezentare powerpoint de aproximativ 5-10 minute, solicitând eventuale mențiuni la anumite definiții sau tipologii;
- în urma înțelegerii direcției cercetării, interviuații sunt supuși unui nou val de întrebări, de această dată întrebări directe sau chiar proiective. Unde a fost cazul s-a păstrat tăcerea pentru ca interviuatul să se poată gândi la un răspuns sau să-și amintească vreo informație relevantă. Unde nu s-a înțeles esența răspunsului, întrebarea a fost reformulată.

PERIOADĂ: 24 aprilie – 7 iunie 2012

DURATĂ INTERVIU: 2-3 ore

INTERVIEWATOR: o singură persoană, doctorandul în cauză

LOCAȚIE: în cadrul Universității Tehnice Delft, la locul de muncă al intervievaților (propriul birou sau sala de discuții)

DETALII TEHNICE: înregistrate cu digital voice recorder și notițele interviuatorului

#### INTERIEVAȚI

- Număr: 12 cercetători aparținând TU Delft;
- Vârstă: între 28-62 ani;
- Gen: 10 bărbați și 2 femei;
- Domenii de activitate acoperite: sisteme inteligente distribuite, managementul crizei, organizații care învață și îmbunătățirea performanței, jocuri educative, sisteme de calculator distribuite, ingineria sistemelor în infrastructură, știința calculatoarelor și rezolvarea problemelor prin colaborare, managementul sistemelor complexe, managementul cunoașterii;
- Experiența în domeniu: 2,5 – 20 ani;
- Funcții: doctoranzi, asistenți universitari, cercetători și conferențieri

#### 3) Interviu propriu-zis – bazat pe un ghid de interviu cu întrebări deschise

Interviuatorul a ascultat cu mare atenție fiecare interviuat, și a pus întrebări pentru feedback. Interviuul a fost solicitat prin e-mail, unde se spuneau condițiile de desfășurare cu mențiuni legate de confidențialitate. Interviuul propriu-zis a fost introdus printr-un briefing, s-a menționat pe scurt scopul utilizării înregistrării conversației și s-au pus întrebări înainte de a începe, pentru a se asigura condițiile optime și pentru a clarifica posibile nelămuriri.

Întrebările deschise au fost puse în ordinea din ghidul de interviu, interviuatul având posibilitatea de a vorbi liber despre proiectele actuale. Dacă s-a simțit nevoia interviuatorul a pus și alte întrebări, în funcție de caz.

La finalul fiecărui interviu, după debriefing, a rezultat o experiență comună, o cunoaștere aprofundată a domeniului de cercetare al ambilor parteneri de discuție.

#### 4) Transcrierea interviului – prepararea materialului pentru analiză, incluzând o transcriere din discursul oral spre cel scris (Anexa1).

Autorul a folosit atât notițele cât și înregistrările pentru a transcrie esența fiecărui interviu, pregătindu-l pentru etapa de analiză.

#### 5) Analiza – descrierea modului de analiză.

În urma transcrierilor, autorul s-a pregătit pentru analiza în profunzime a datelor. S-a început cu etapa codării deschise, construindu-se codurile și scriindu-se memo-urile pentru fiecare interviu în parte, după care s-a continuat cu etapa codării axiale în cadrul căreia s-au format categorii, ca în final să se treacă la a treia etapă a codării teoretice unde cercetătorul a semnalat legăturile dintre categorii, pregătind bazele modelului teoretic privind caracteristicile prosumatorului (subcapitolul 3.3.3).

#### 6) Verificarea și raportul – consimțirea validității, autenticității, generalizării rezultatelor interviului și comunicarea acestora.

Modelul teoretic este verificat prin consultarea literaturii de specialitate și la final prin judecata rigorii rezultatelor (subcapitolul 3.3.4).

### 3.3.3 Procesul de teoretizare a caracteristicilor prosumatorilor

Analistul începe procesul de codare a datelor rezultate din cele 12 interviuri cu experți urmând cerințele codării deschise, și anume rămânând aproape de

informațiile transcrise și punându-și o multitudine de întrebări care să-i înlăsească conceptualizarea primului nivel de abstractizare.

Datele din notițe și din transcrieri sunt conceptualizate linie cu linie, segment cu segment, punându-se etichete temporare (coduri) fenomenelor particulare regăsite în text. Se începe în ordinea cronologică a datelor în care s-au realizat interviurile, iar codurile găsite sunt numerotate cu 1,2,3, continuând numărătoarea cu fiecare interviu analizat până la final.

Acest proces se realizează cu ajutorul programului HyperREARCH 3.5.2. În momentul în care se găsește un cod nou în textul unui studiu de interviu, acesta se memorează în program, după cum se poate vedea în Fig. 3.14.

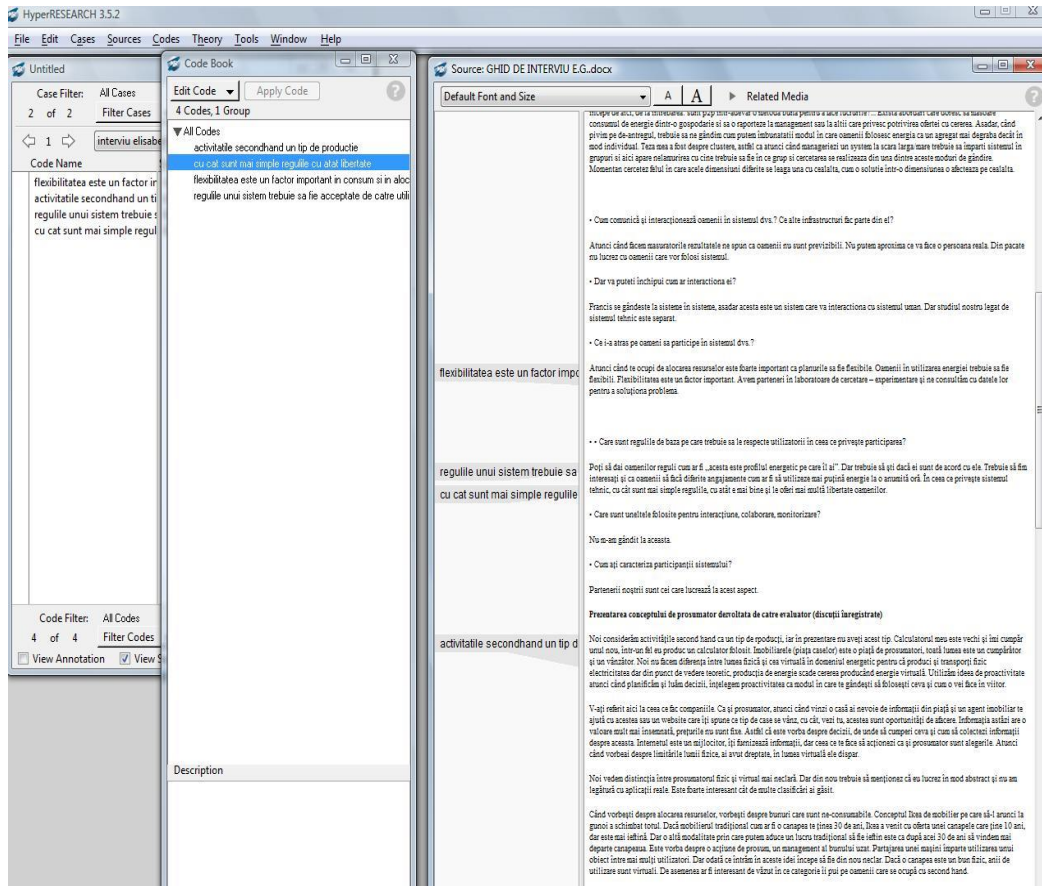


Fig. 3.14 Codarea deschisă prin HyperRESEARCH 3.5.2

Deoarece codurile trebuie mereu supuse schimbării pentru a se potrivi datelor, folosim metoda comparației constante [41] în care comparăm date cu date, date cu coduri deja emise și coduri cu coduri existente pentru a găsi similitudinile și diferențele dintre ele. Se formează astfel clustere de coduri inițiale care vor deveni din ce în ce mai elaborate. Atunci când se identifică sau se dezvoltă o categorie de bază sau un set de coduri concentrate, ele pot intra în următoarea fază de codare.

În cadrul acestei etape, pentru fiecare studiu de caz (interviu transcris), s-a realizat un memo. Memo-urile sunt rapoarte concise ale analizei unui caz specific,

scrise de către cercetător în urma analizei desfășurate pentru acel caz [136]. Fără memo-uri teoria este superficială și conceptele generate nu sunt foarte originale. Ele funcționează întocmai ca o acumulare de idei scrise într-o bancă de idei despre concepte și cum ele relaționează unele cu altele. Această bancă conține părți importante care vor constitui mai târziu teoria scrisă.

Elementele unui memo ( Fig. 3.15) sunt:

- ▶ scurt rezumat al cazului (titlul cazului, faza în care se găsește analiza, sursa de date, subiectul interogat);
- ▶ descrierea domeniului expertului;
- ▶ notițele cercetătorului despre cazul respective;
- ▶ concepte nou adăugate (numărul celor adăugate per caz și a celor care se repetă din cazuri anterioare).

#### **Memo 1 : Expertul în sisteme inteligente distribuite**

**Faza analizei:** codare deschisă

**Data analizei:** 4 iunie 2013

**Sursa de date:** interviu cu experți (4 pagini, 24 aprilie 2012)

**Subiect în cauză:** Cassidy Clark (sex masculin, 31 ani, doctorand)

**Descrierea domeniului de expertiză** - Sistemul energetic inteligent (Smart energy grid)

K.C. proiectează cadrul tehnic pentru un sistem de management energetic inteligent în Olanda. Obiectivul final este acela de a crește nivelul de participare al consumatorilor (prosumatorilor) din rețea și de a integra furnizorii de energie într-un sistem nou bazat pe agent software inteligent. Beneficiul pe care acest sistem l-ar aduce sistemului energetic ar fi: scăderea prețurilor la energie, eficientizarea pieței de profil și utilizarea energiei verzi.

**Notele cazului**

K.C. aseamăiește prosumatorul în domeniul său cu proprietarul de panouri solare sau mori de vânt – producător și consumator de energie pentru propria gospodărie, lucru cu care autorul nu este de acord.

**Concepte adăugate:** 48 (de la 1-48)

1. – interactivitatea consumatorilor proactivi este limitată în sistemul energetic actual
2. – sistemul pe bază de agent software ajută oamenii să interacționeze
3. – oamenii participă prin comunicarea preferințelor
4. – softul permite interacțiunea în timp real cu rețeaua
5. – oamenii pot folosi anumite sisteme pentru primirea de feedback
6. – oamenii au posibilitatea oferirii de comentarii și feedback în urma utilizării unui sistem
7. – motivația prosumului este legată de o pasiune (posibilitatea utilizării mai multor surse de energie verde - pasiunea pentru mediu)
8. – consumatorul este influențat de imagine și culoare (design)
9. – comunicarea se poate realiza prin intermediul unui agent software

**Fig. 3.15 Elementele unui memo din cadrul etapei codării deschise**

Etapa de codare deschisă totalizează un număr de 12 memo-uri, care conțin în total 417 concepte (exemplu memo nr.4 în Anexa 2).

Codarea axială reprezintă a doua fază a codării, unde codurile au fost construite prin comparare și cluster-izarea unor coduri inițiale. Codurile concentrate sunt mai dirijate, selective și conceptuale decât codurile inițiale. În cadrul acestei faze se explorează și se decide care tipuri de coduri cuprind cel mai bine evenimentele și ideile exprimate în datele strânse, ridicând aceste coduri la nivelul unor categorii conceptuale preliminare, oferindu-le definiții conceptuale și începând evaluarea lor [19].

Pentru a grupa conceptele identificate și forma cu ele categorii, acestea sunt analizate de către autor la nivel de cuvânt, presupunându-se că toate cuvintele dintr-un concept sunt relevante pentru furnizarea de cuvinte-cheie.

Pentru formarea categoriilor avem două criterii de bază:

- claritatea – tema centrală a unei categorii trebuie să fie clară încă din titlul categoriei și să reiasă din cuvintele-cheie asociate. Dacă nu putem acorda un nume clar, categoria nu este finalizată, ea rămânând în dezvoltare până când se poate defini corect;
- distincția acestora – categoriile trebuie să se distingă unele de celelalte. Dacă două categorii seamănă prea mult, ele sunt integrate, iar dacă o categorie este prea vastă, ea poate fi ruptă în două.

O categorie are deasemenea notițe pentru a ușura contabilizarea acesteia și analiza ei în etapa următoare. Astfel, notele unei categorii conțin (Fig. 3.16):

- numărul și titlul categoriei;
- proprietățile categoriei;
- dimensiunile categoriei;
- cuvinte-cheie;
- conceptele pe care se bazează.

#### Categoria 1. Accesibilitate

##### Proprietățile categoriei

Categoria „Accesibilitate” face referire la caracteristica sistemelor sau uneltelor la care se ajunge ușor, care sunt la îndemână și care pot fi înțelese de un public cât mai larg. Aceste resurse facilitează prin accesibilitatea lor implicarea consumatorilor. Accesul la unelte, platforme și tehnologie a contribuit la dezvoltarea prosumului la cotele curente.

##### Dimensiunile categoriei

Accesibilitatea este în strânsă legătură cu nivelul de cunoștințe a populației online. Asistăm la o generație extrem de informată pe multiple domenii datorită ușurinței de utilizare a paginilor web, datorită avântului aplicațiilor Web 2.0 care permit utilizatorilor să lucreze cu instrumente simple, cu informații disponibile.

Ușurința în utilizare are caracterul de a implica într-un mod facil mase de oameni și a elimina obstacolul fricii de tehnologie. Astfel uneltele nu crează probleme prosumatorului, ci se mulează pe nevoile acestuia, ușurându-i munca și participând la crearea de valoare.

Accesibilitatea determină încredere, poate motiva proactivitatea și oferă libertate prosumatorului, eliminând regulile care îl împiedică pe acesta să participe.

##### Conceptele categoriei

14	15	17	20	22	47	53	66	83	84
91	179	187	198	233	236	244	249	252	270
283	284	307	342	410	411				

**Cuvinte cheie:** ușurință în utilizare, înțelegere, unelte eficiente, la îndemână, disponibilitate

**Fig. 3.16 Un exemplu de categorie formată în etapa de codare axială**

Categoria „Accesibilitate” spre exemplu, este formată din 26 de concepte. De-a lungul brainstormingului pentru realizarea de categorii s-au observat mai multe concepte care vorbesc despre ușurința în utilizarea unui sistem ca fiind determinantă pentru participare și prosum. Am putut extrage din conceptele analizate cuvinte-cheie precum: ușurință în utilizare, unelte eficiente, la îndemână. Astfel s-a schițat un prim nume pentru această categorie numită „Ușurință în utilizare”. Însă mai târziu, când am ajuns la categoria care făcea referire la consum ca utilizare de unelte, i s-a dat acesteia numele de „Utilizare”, fiind nevoie să se



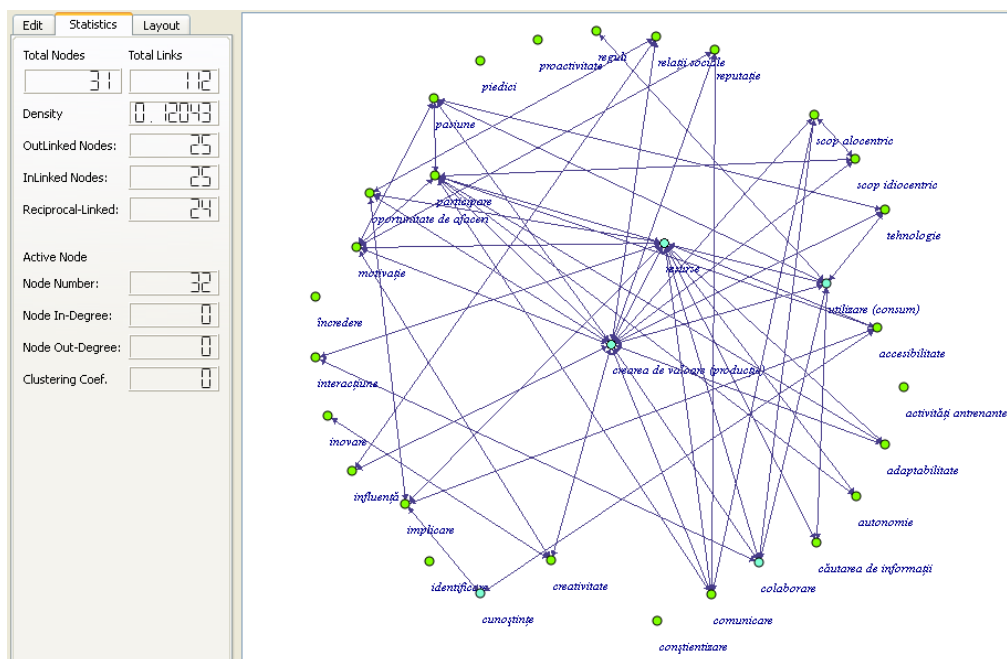
redenumescă prima categorie ca și „Accesibilitate”. Acest termen înglobează și accesul facilitat la un sistem, permisivitatea și disponibilitatea informației. Astfel, procesul de comparație constantă a continuat până s-au eliminat toate categoriile posibile și s-au definitivat cele relevante, clare și distincte.

Notele pentru fiecare categorie s-au realizat prin definirea proprietăților și dimensiunii acestora. Proprietatea categoriei se definește în conformitate cu cuvintele-cheie asociate, spre deosebire de dimensiunea acesteia în care se intră în detaliu și se folosesc conceptele atașate pentru a reliefa aria calitativă a proprietăților ei.

La finalul codării axiale am totalizat un total de 31 de categorii, utilizând 401 dintre conceptele găsite în etapa precedentă, 16 dintre ele fiind abandonate pentru că nu reprezentau relevanță pentru studiul prezent.

Ultimul pas în finalizarea unei categorii o reprezintă găsirea categoriilor înrudite cu aceasta. Deoarece autorul nu a avut decât 31 de categorii, acesta a preferat să menționeze categoriile puternic înrudite care aveau de la trei concepte comune în sus. În acest fel s-a realizat lista saturată (completă) a categoriilor acestei cercetări (Anexa 3 – lista completă și exemplu categoria 9).

Codarea teoretică reprezintă ultima etapă a codării în care cercetătorul aplică un model teoretic datelor sale. Primul pas a fost deja realizat, cel de explorare a relațiilor dintre categorii. El se continuă prin găsirea variabilei de bază, în jurul căreia majoritatea categoriilor își desfășoară relațiile de cauzalitate. Autorul a ales să realizeze acest lucru prin utilizarea unui program de analiză și vizualizare a rețelelor sociale - SocNetV 0.81 în cadrul căruia prezintă vizual relațiile dintre cele 31 de categorii alese (Fig. 3.17).

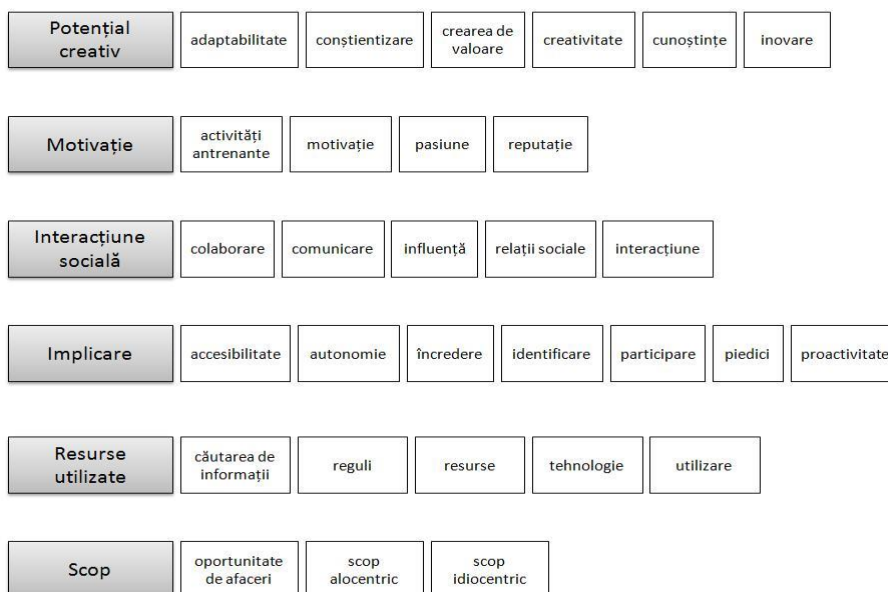


**Fig. 3.17** Relațiile dintre categoriile studiului caracteristicilor prosumatorului

Diferite categorii sunt acum în relație unele cu celelalte și cu variabila de bază care se departajează puternic de celelalte, și anume categoria 9 – Crearea de

valoare (producție). Următoarea după ea este categoria 27 – Resurse. Astfel, caracteristica principală a prosumatorului este și rămâne crearea de valoare. El produce valoare prin consumul unor resurse.

În cadrul codării teoretice pe baza celor 31 de categorii se realizează supercategoriile (Fig. 3.18) pe baza ierarhizării categoriilor cu mai multe concepte, a relaționării lor și a raționamentului autorului.



**Fig. 3.18 Supercategoriile formate pe baza categoriilor inițiale**

Categoria care reprezintă variabila cea mai importantă a studiului și anume „Crearea de valoare”, este inclusă în cea mai reprezentativă supercategorie a cercetării de până acum, care înglobează trăsătura cea mai relevantă a prosumatorului: *potențialul său creativ*. Fără acesta, prosumul nu ar putea fi posibil. Acest potențial creativ apare numai dacă persoana în cauză este adaptabilă, ajunge să-și conștientizeze potențialul, nivelul de creativitate și să își folosească cunoștințele acumulate de-a lungul timpului pentru crearea de valoare. Inovarea este trăsătura finală, rezultatul potențialului creativ, care oferă cel mai mare avantaj competitiv pe piață și pentru care s-a realizat această teză de la bun început.

Fără *motivație* prosumatorul nu ar acționa. Ea poate cuprinde activități antrenante, pasiune sau reputație.

Prosumatorul trebuie să interacționeze în activitatea sa, iar *interacțiunea socială* este una dintre trăsăturile sale de caracter. Prosumatorul proactiv trăiește pentru a influența și este la rândul său influențat de relațiile sociale pe care le dezvoltă prin colaborare și comunicare.

Acțiunea prosumatorului se datorează *implicării* acestuia care are loc numai dacă activitatea în cauză îi permite accesul, îi oferă autonomia dorită și dezvoltă încredere. Participarea prosumatorului poate suferi pedici dacă ne gândim la nevoia de anonimă a unor persoane sau a lipsei cerințelor enunțate mai devreme. Proactivitatea prosumatorului îi ușurează implicarea, deoarece această caracteristică vorbește despre inițiativa persoanei în cauză.



Nu poate exista implicare dacă nu există *resurse* pe care prosumatorul să le utilizeze. Dacă potențialul creativ însemna producție, utilizarea unor resurse denotă consumul. Cele două concepte (producție și consum) completându-se reciproc în cadrul caracteristicilor prosumatorului.

*Scopul* pentru care prosumatorul realizează diverse activități poate fi orientat: spre afaceri, spre satisfacerea propriilor nevoi sau ale celorlalți.

Studiul din cadrul metodei teoriei aprofundate se continuă cu o a doua prelevare de probe teoretice din literatura de specialitate. Tornberg [130] vorbește despre analiza bibliografică ca modalitate constructivă fără a forța datele, literatura este lăsată până în acest moment pentru a permite o libertate mai mare cercetătorului și pentru a nu altera datele [40].

Decizia de a analiza mai multe lucrări științifice care vorbesc despre posibilele caracteristici ale prosumatorului vine să întărească și să ajute la saturarea supercategoriilor și scrierea teoriei (Tab. 3.6).

**Tab. 3.6 Completarea informațiilor din supercategorii cu ajutorul literaturii de specialitate**

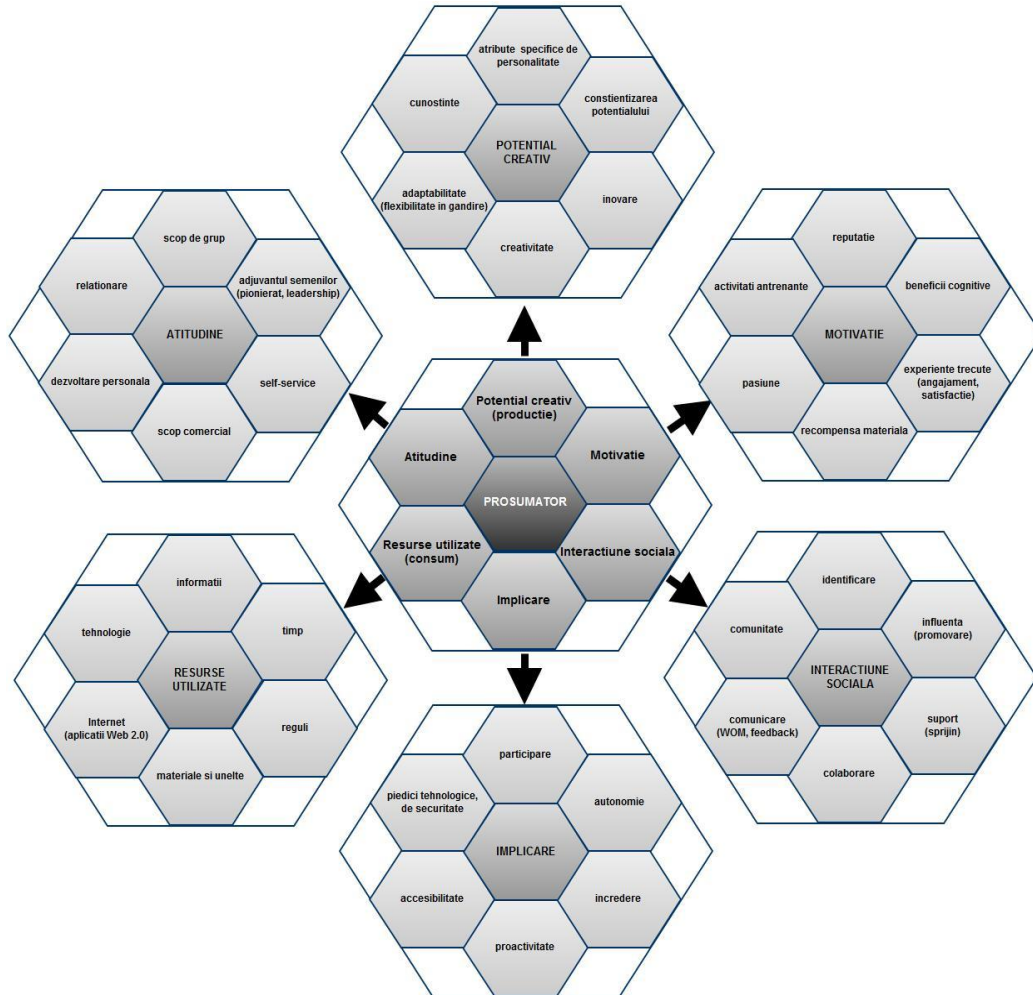
	Super categorii	Părerii din literatura de specialitate
1	Potențial creativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marketingul a început să caute în mod activ <i>potențialul productiv al consumatorilor</i> de rând. Astăzi suntem martorii unui interes sporit în ceea ce privește potențialul practicilor consumatorului ca o posibilă sursă de informații noi sau chiar <i>inovare</i> [6].</li> <li>- trăsăturile unui gânditor creativ sunt: <i>curiozitatea, reflecția, imaginația, flexibilitate</i> [32].</li> <li>- prosumul este mai mult decât personalizarea produselor deoarece aceasta limitează semnificativ <i>flexibilitatea</i> utilizatorilor și <i>inovarea</i> pe care aceștia ar putea-o realiza [127].</li> <li>- multe componente converg spre apariția <i>creativității</i>. Teoriile implicite ale oamenilor conțin o combinație de <i>elemente cognitive și de personalitate</i> precum: „conectarea de idei”, „observarea similitudinilor și diferențelor”, „<i>flexibilitate</i>”, „<i>gust estetic</i>”, etc. [67].</li> <li>- Von Hippel [142] raportează că între 10-40% dintre utilizatori susțin că <i>dezvoltă și modifică produse</i> în domeniile studiate până în prezent.</li> <li>- conceptul eficienței creative de sine reprezintă <i>convingerea</i> unei persoane despre cât de <i>creativă</i> este sau poate fi [67].</li> </ul>
2	Motivație	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prosumatorii <i>iubesc</i> ceea ce fac și sunt dispuși să dedice <i>timp</i> îndelungat acelor activități <i>fără plată</i> [114].</li> <li>- <i>experiențele trecute</i> au fost definite ca familiaritate cu produsul (experiența, activitatea, serviciul) sau cunoașterea anterioară [1].</li> <li>- <i>motivația intrinsecă (distracție, provocare)</i> se referă la a face ceva pentru că experiența este în sine interesantă și agreabilă. <i>Motivația extrinsecă (produse, recompense)</i> se referă la a face ceva pentru că acțiunile tale duc la un rezultat separat. [115].</li> </ul>
3	Interacțiune socială	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>WOM</i> reprezintă o <i>comunicare informală între consumatori și alți semeni</i> în legătură cu evaluarea bunurilor și serviciilor de orice natură, incluzând relatarea de experiențe, recomandări altora etc. [4].</li> <li>- <i>comunitățile de brand</i> furnizează un context favorabil pentru apariția consumatorilor-producători [46].</li> <li>- <i>schimburile</i> cu alți consumatori le permit acestora să dezvolte cunoaștere despre un anumit produs/brand [27].</li> </ul>
4		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>participarea crește încrederea</i> consumatorului [96].</li> <li>- oamenii au mai multă <i>încredere</i> în managerii de vânzări care le oferă un</li> </ul>

	Implicare	<p>nivel crescut de <i>participare</i> și <i>oportunitatea de a se organiza singuri</i> în activitatea desfășurată [116].</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>participarea</i> din partea cetățenilor <i>implicați activ</i> de către politicile guvernamentale are efect pozitiv în ceea ce privește <i>încrederea</i> acestora în administrația respectivă [144].</li> <li>- <i>încrederea</i> într-un brand poate fi înțeleasă ca tendința consumatorului de a crede că un brand își ține promisiunile în ceea ce privește performanța [20].</li> <li>- <i>încrederea</i> într-un brand are un impact pozitiv asupra dorinței de <i>implicare</i> în inovare deschisă [37].</li> <li>- prosumul adevărat impune un <i>angajament (implicare)</i> profund și timpuriu în proiectarea proceselor și produselor [127].</li> <li>- <i>împuțernicirea consumatorilor</i> cu informație i-a făcut mai selectivi, determinând o schimbare în comportamentul lor [76].</li> <li>- consumatorii contemporani (generația Y) au crescut cu așteptări privind posibilitatea <i>deținerii controlului</i> asupra deciziilor de a se <i>implica</i> în anumite activități pentru a realiza experiențe de consum [93].</li> </ul>
5	Resurse utilizate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cu ajutorul <i>Internetului</i>, consumatorii pot compara prețuri, căuta branduri și citi recenziile altor consumatori oricând, oriunde, informația rămânând disponibilă. [107]</li> <li>- cultura remixării a început cu mult timp înainte, oamenii se uitau la un film și apoi îl povesteau unui prieten, însă astăzi <i>tehnologia</i> face această cultură a remixării și împărtășirii de informații și cunoștințe mai ușoară, la scară largă [127].</li> <li>- <i>Web 2.0</i> facilitează implozia producției și a consumului, fiind cel mai important <i>facilitator</i> ca „<i>mijloc de prosum</i>” [114].</li> <li>- <i>Internetul</i> permite o înțelegere mai bună a reprezentării noului consumator [27].</li> <li>- datorită <i>Internetului</i>, consumatorii au devenit mai puternici și mai creativi ca subiecți [88].</li> <li>- <i>Internetul</i> a devenit o zonă unde oamenii își pot exercita puterea și creativitatea [11].</li> </ul>
6	Scop	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>realizarea de sine</i> este considerentul principal pentru care oamenii scriu pe blog, acționează ca și DJ-ei fără a fi plătiți pentru aceasta, preiau conducerea în comunități online, se interesează despre dezvoltarea modei și se implică în practici de consum creativ, numit și „<i>prosum</i>” [127].</li> </ul>

Amendarea modelului: în urma analizei literaturii de specialitate, supercategoriile și-au păstrat numele și substratul explicativ, înafară de ultima denumită „Scop” care după modelare a primit numele de „Atitudine”. Această nouă denumire înglobează mai bine caracteristicile componente, în plus nu riscă să fie confundată cu supercategoria „Motivație”.

### 3.3.4 Modelul teoretic al caracteristicilor prosumatorilor

Din cercetarea întreprinsă au rezultat caracteristicile prosumatorului prin identificarea celor șase supercategorii (potențial creativ, motivație, interacțiune socială, implicare, resurse utilizate și atitudine), formând o structură de tip figure (Fig. 3.19).



**Fig. 3.19 Modelul teoretic al caracteristicilor prosumatorilor (contribuție proprie)**

Autorul a inserat prosumatorul în mijlocul fagurelui pentru că el este punctul din care pleacă modelul. Prosumatorul deține un potențial creativ, acesta odată motivat interacționează și se implică prin utilizarea de resurse. În tot acest timp el are un anumit comportament și o anumită atitudine.

În urma conceptualizării supercategoriilor cu literatura de specialitate autorul a renunțat la anumite categorii dintre cele 31, le-a contopit sau reinterpretat. Astfel, au rezultat caracteristicile de bază ale prosumatorului.

Potențialul creativ este compus din: adaptabilitate, creativitate, cunoștințe, atribute de personalitate, conștientizarea potențialului și inovare. *Adaptabilitatea* este extrem de importantă pentru o persoană creativă, ea referindu-se la flexibilitatea în



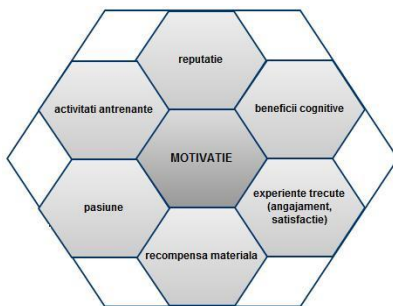
gândire, proprie acesteia. Ușurința de acomodare cu schimbările societății actuale este caracteristică prosumatorului, fără aceasta el nefiind în stare să își desfășoare activitatea și să pătrundă pe noi piețe și domenii. Caracteristica extraordinară de a privi tehnologia diferit de ceilalți leagă adaptabilitatea de următoarea caracteristică elementară a prosumatorului: creativitatea.

*Creativitatea* stă la baza producției de valoare, fiind unul dintre factorii diferențiali ai prosumului. Creativitatea duce la originalitate în toate acțiunile întreprinse, ea conferind prosumatorului aptitudinea de a modifica produsele și serviciile, de a se exprima și de a-și influența comunitatea.

Nivelul de creativitate al individului depinde de *cunoștințele* acumulate de-a lungul timpului. Numai o persoană informată este capabilă de a construi ceva valoros. În funcție de nivelul de cunoștințe dintr-un domeniu se poate restrânge sau crește prosumul. Cunoașterea unei tehnologii sau a unui instrument crește potențialul creativ al prosumatorului în acel domeniu.

Potențialul creativ este determinat și de *atributele personalității* prosumatorului. Un individ reflexiv va fi atras de posibilitatea analizei aprofundate a unui fenomen, iar o persoană curioasă va fi mai ușor de implicat într-o activitate creativă. Imaginația joacă deasemenea un rol determinant în potențialul creativ al prosumatorului. Nicio persoană nu își poate dezvolta potențialul până nu îl *conștientizează*. Așadar, acesta trebuie să fie convins de eficiența și abilitatea creativă proprie.

În final, rezultatul creativității este *inovarea* atât de mult dorită de societatea de astăzi. Inovarea cât mai rapidă este motorul dezvoltării actuale, iar potențialul inovator al prosumatorului reprezintă bunul cel mai de preț pentru orice companie.



*Motivația*, cea de-a doua caracteristică majoră a prosumului, este compusă din: pasiune, recompensă materială, experiențe trecute, beneficii cognitive, reputație și activități antrenante.

Motivația pentru prosum poate fi legată de o *pasiune*. Interesul pentru o anumită experiență, arie de cercetare, brand sau organizație poate determina implicarea. O persoană care are o pasiune pentru mediu își va canaliza acțiunile sau opiniile pentru a contribui la ameliorarea acestui aspect. Iar interesul pentru ecologie o poate

transforma în prosumator. Iubirea tehnologiei îi face pe oamenii tehnici să devină prosumatori prin modificarea uneltelor, programare, etc. Pasiunea este una dintre cele mai puternice motivații intrinseci ale prosumului.

Pe lângă aceasta, promisiunea unor *activități antrenante* cum sunt provocările sau experiențele distractive pot mobiliza mase de consumatori să se transforme peste noapte în prosumatori împătimiți. Un exemplu în acest sens îl reprezintă concursurile de idei sau jocurile online care crează dependență.

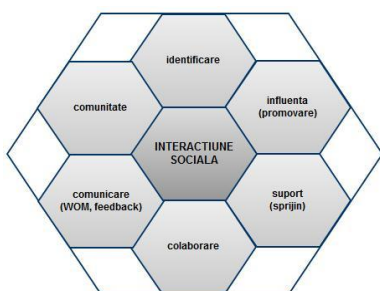
*Beneficiile cognitive* care pot apărea în urma prosumului îi motivează pe indivizi să se implice într-o anumită activitate. Dacă poți învăța ceva în urma prosumului, acesta merită realizat.

*Experiențele trecute* cu o companie, faptul că serviciile acesteia au fost exemplare și satisfacția oferită de produsele unui brand pot determina motivație pentru prosum. Un fan al companiei Dell spre exemplu este mult mai ușor de implicat în testarea unui nou produs decât cineva care nu apreciază compania.

Indiferent dacă este vorba despre o pasiune, provocare, posibilitatea învățării a ceva nou sau angajamentul pentru un brand, aceste motivații determină oamenii să dedice un timp îndelungat prosumului fără a aștepta recompense financiare.

Motivația extrinsecă se poate manifesta prin nevoia de *reputație*, de recunoașterea valorii sau a muncii depuse într-un proiect, produs, serviciu. Comunitățile de programatori se bazează pe reputație, cei care contribuie dorind să accedă la un moment dat la un alt statut, să obțină un profil de expert în domeniu.

Însă cea mai clară motivație extrinsecă este cea bazată pe o *recompensă materială*. Fie că este vorba despre o sumă de bani, tichete cadou, produse sau gratuități diverse ce se pot câștiga prin prosum, acestea motivează implicarea. Recompensa materială nu trebuie utilizată cu precădere, ea împiedicând de multe ori prosumul. Se optează deseori combinarea ei cu o motivație intrinsecă.

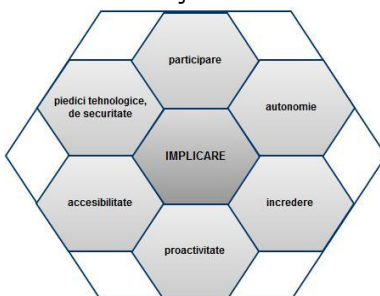


Interacțiunea socială definește prosumul și se manifestă prin: comunicare, colaborare, comunitate, influență, sprijin și identificare.

Relațiile sociale se desfășoară în majoritatea cazurilor în interiorul unei comunități. *Comunitatea* este colectivitatea cu interese comune în care prosumatorul își desfășoară activitatea. Comunitatea poate fi construită în jurul unui brand/idei. În cadrul acesteia, prosumatorul intră în relație cu alți semenii, influențându-i sau fiind influențat de aceștia.

*Influența* interacțiunii sociale este foarte importantă pentru promovare, fie ea a unui produs, serviciu sau inovații. Prin influență, prosumatorul care se *identifică* cu un anumit brand poate spre exemplu să-l promoveze într-un mod credibil și gratuit.

Dacă prosumatorul se identifică cu comunitatea sa, compania va trebui să țină cont de aceasta în momentul în care își structurează mesajul. Comunitatea poate oferi *sprijin* pentru prosumator, determinându-l să se implice, să *colaboreze* și să *comunique* semenilor săi informațiile pe care le deține. Fără interacțiune socială prosumatorul nu există, iar lucrarea sa, oricât de creativă și inovativă, nu are parte de feedback și validare.



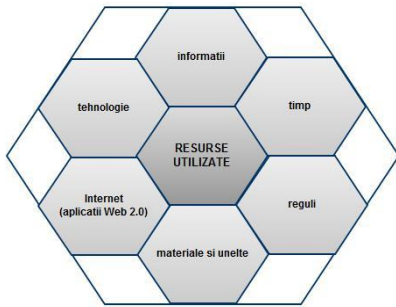
Implicarea reprezintă cel de-al doilea factor care face diferența dintre prosumator și alt actor din piață. Ea cuprinde subelementele: încredere, autonomie, participare, proactivitate, accesibilitate și piedici tehnologice, de securitate.

Fără angajarea sa într-o activitate sau imersarea sa într-o experiență, prosumatorul ar rămâne un simplu consumator. Implicarea îi oferă oportunitatea de a cunoaște, de a *participa*, și chiar mai mult, de a aduce cu sine un element în plus.

*Proactivitatea* este elementul care determină ușurința în implicare. O persoană proactivă preia inițiativa, nefiind speriată de schimbările din mediu, la care se adaptează și nu reacționează negativ. Proactivitatea transformă consumatorul de rând, îl ajută să devină propriul său antreprenor, să ia parte la prosum.

Implicarea ia formă numai atunci când prosumatorul are *accesibilitate* la activitatea cu pricina, destulă *autonomie* pentru a se desfășura în termeni optimi și *încredere* în respectivul sistem. În caz contrar, el este împiedicat să întreprindă acțiuni de prosum. Alte *piedici* în calea implicării sunt cele legate de securitatea

exagerată a unor companii sau lipsa de transparență a unor sisteme. Managerii care nu își deschid porțile spre prosumator de pe poziția de egal și preferă să controleze totul, sufocă orice inițiativă de la început.



Resursele utilizate caracterizează latura de consumator, nevoia de a utiliza/consuma pentru a produce și se împart în: materiale și unelte, timp, reguli, informații, tehnologie și Internet.

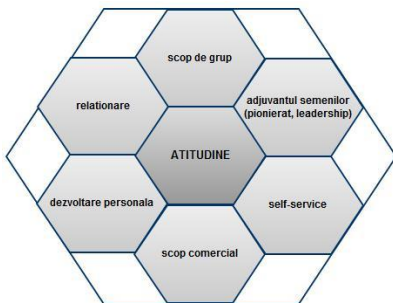
Această trăsătură delimitează prosumatorul ca și consumator, acesta nu poate deveni productiv și nu își poate manifesta creativitatea, cu atât mai puțin nu poate accede la inovare decât cu un ajutor, decât printr-un proces, decât consumând.

Fie că se vor consuma *materiale și unelte* în lumea fizică cu care sau pe care se construiește ceva nou, fie că acestea se testează și se oferă

opinia, feedback-ul personal, fie că se va consuma *timpul* individului, *informații* sau *tehnologia* din piață, resursele furnizează suportul dintru prosum.

*Internetul* a adus cu sine premisele absolute ale apariției prosumatorului într-o lume virtuală, fără frontiere pentru activitatea sa specifică. Așadar, World Wide Web a făcut pentru prima dată informația accesibilă tuturor, iar Web 2.0 a pus în mâna consumatorului unealta pentru prosum, ușurința implicării.

*Regulile* din mediul fizic sunt bine știute, uneltele sau materialele sunt finite, iar tehnologia costă. În spațiul virtual însă, aceste reguli se aplică sporadic în funcție de situație și domeniu, urmând mereu legile în vigoare în special în ceea ce privește securitatea informațiilor.



Atitudinea este cea de pe urmă caracteristică propusă de către autor în urma analizelor calitative întreprinse. Ea cuprinde: comportamentul în scop comercial, de grup, nevoia de relaționare, acțiuni de ajutorare a semenilor și scop de dezvoltare personală.

Prosumatorul are o atitudine particulară, comportamentul său are un scop precis, fie orientat spre sine (*self service, dezvoltare personală*) fie spre ceilalți (*adjuvantul semenilor, scop de grup*). Atitudinea orientată spre *relaționare* îl împinge spre interacțiuni sociale și

implicare în comunitate, iar nevoia de *dezvoltare de sine* facilitează participarea în proiecte diverse. Purtarea sa este în strânsă legătură cu motivația și potențialul creativ.

Toate cele șase supercategorii sunt în relație directă unele cu celelalte, toate converg spre centru, spre prosumator, îmbogățindu-l cu nuanțe diverse, extrem de utile pentru companiile care doresc să-l aibă ca și partener. Cunoașterea sa înlesnește colaborarea și în final co-crearea de valoare.

În Fig. 3.20 se prezintă relațiile dintre supercategorii, supercategorii și subelementele lor sau între subelemente diferite, pentru a vizualiza modul în care se completează unele pe altele, formând o structură compactă a caracteristicilor prosumatorului.



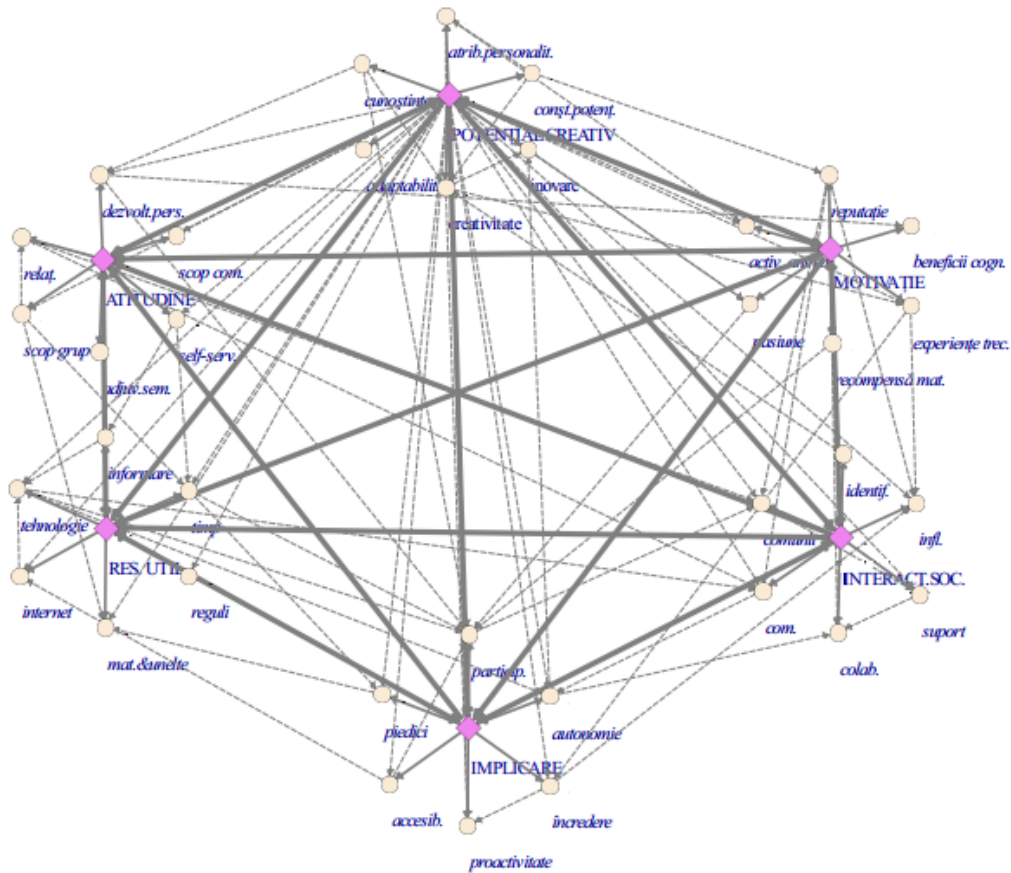


Fig. 3.20 Relațiile dintre supercategorii și subelementele lor

Aceste relaționări între supercategorii își au originea în literatura de specialitate, după cum se poate vedea din Tab. 3.7. Plecăm de la variabila de bază, cea referitoare la "crearea de valoare" (supercategoria potențial creativ) și urmărim o succesiune de relații cu toate celelalte caracteristici, așa cum o demonstrează scrierile de specialitate de-a lungul timpului.

Tab. 3.7 Relațiile dintre potențialul creativ și celelalte caracteristici ale prosumatorului

Literatura de specialitate referitoare la potențialul creative	2	3	4	5	6
un gânditor devine creativ atunci când este determinat să își depășească statu-quo-ul, motivat fie de anumite interese, fie pentru că iubește provocările [32]	X				X
oamenii își manifestă creativitatea când sunt motivați intrinsec prin interes (pasiune), bucurie (plăcere), satisfacție și provocare [3].	X				
creativitatea crește atunci când o persoană așteaptă o recompensă percepută ca un „bonus”, confirmare a competențelor sale [2].	X				
o idee nouă sau un produs creativ validează existența unei persoane prin faptul că aceasta a „lăsat o urmă” în lume, aducând o contribuție mediului său imediat [67].	X				
creativitatea individuală poate fi stimulată în mod colectiv prin furnizarea unui	X	X			

grad ridicat de vizibilitate, sprijin, informație și oportunități pentru contribuție [71].					
implicarea consumatorilor în activități inovative pe Internet are un impact pozitiv asupra dorinței de implicare în proiecte de inovare deschisă pentru brandul favorit [37].	X		x		
3-10% dintre membrii unei comunități se implică frecvent în inovare sau sunt dedicați acesteia [36].	X	X	x		
rezultatul producției sociale a fost o generație de oameni talentați cu un acces fără precedent la tehnologie pentru producția și distribuirea de cunoaștere, creativitate și alte bunuri imateriale datorită unei motivații puternice de a fi productiv [6].	X		x	x	
procesul de implicare se bazează pe feedback și identificarea sinelui, o combinație de motivații afective, ideologice și sociale, și de angajamente intelectual educaționale [71].	X		x		X
noua tehnologie permite consumatorilor să participe activ în experiențe diverse, alocând noi utilizări lucrurilor, și combinând/schimbând bunurile pentru a crea experiențe cu totul noi [75].			x	x	
tot ceea ce are nevoie o persoană este un calculator, o conexiune la rețea și o scânteie de inițiativă și creativitate pentru a se alătura economiei [127].			x	x	
consumatorii pot lua inițiative în crearea de valoare pentru progresul colectiv mai ales cu sprijinul tehnologiei accesibile și cu costuri minime – Web 2.0, freeware [93].			x	x	X
consumatorul trebuie implicat activ în procesul de inovare [22].			x		
implicarea consumatorului reflectă o schimbare de la ideea proiectării pentru consumatori la ideea proiectării alături de aceștia [119].			x		X
Magnusson et al. [79] demonstrează că implicarea utilizatorului face ca ideile pentru produse noi să fie mai originale și crește astfel valoarea acestora.			x		
blog-urile, wiki-urile, chat room-urile, motoarele de căutare, licitațiile de publicitate reprezintă noi moduri de distracție, comunicare și tranzacționare. În fiecare situație tradiționali cumpărători pasivi preiau roluri active, participative în crearea de valoare [127].			x	x	
Web 2.0 supranumit și Internetul viu, Internetul activ sau Hypernet ne ajută să participăm la nașterea unei platforme globale pentru colaborare și IT care va schimba aproape toate aspectele afacerilor umane [127].		X	x	x	
consumatorul devine proactiv în co-crearea de valoare, preluând inițiativa și folosind o varietate de resurse și informații [93].		X		x	
recent apariția noilor forme de colaborare creativă precum uneltele „wiki” și modelele colaborative „open source” au fost recunoscute de către consumatori ca fiind forțe creative colective [71].		X		x	
creativitatea colectivă a consumatorului este diferită de cea individuală pentru că apare numai atunci când interacțiunile sociale determină noi interpretări și descoperiri pe care consumatorii singuri nu le-ar fi putut genera [44].		x			X
oamenii care întind limitele tehnologiei existente ajung să creeze adesea propriile prototipuri sau să dezvolte modificări și extensii de produse [143].				x	
consumatorii materializează experiența lor de consum prin integrarea resurselor oferite de companii și combinarea acestora cu ale lor (integrator de resurse) [137] pentru a co-crea și a extrage valoare dintr-o experiență de consum [106].				x	
rolul creativ dus la extrem se vede cel mai bine în fenomenul de pe Internet. Ce s-ar întâmpla dacă toată lumea ar fi creativă? YouTube. MySpace. Blog-urile. Wiki-urile. [67].				x	
prosumatorii se pot organiza singuri pentru a crea ceva nou [127].					X
odată ce au apărut comunitățile de brand, conceptul de co-creare de valoare a fost extrem de solicitat, deoarece brandurile au fost transformate în platforme virtuale (Arvidsson, 2008) care schimbă o colectivitate unită de aceeași pasiune [27].	X	X			



După cum se poate vedea din Tab. 3.7, modelul propus este susținut de comentariile autorilor de specialitate, fiecare marjând pe o anumită latură a prosumatorului. Ca urmare a cercetării întreprinse, autorul a realizat un model integrativ în care toate caracteristicile sunt în relație interdependentă.

Pentru a justifica rigoarea cu mai multă precizie, metoda teoriei aprofundate trebuie judecată după [40] :

- relevanță și funcționare –se referă la relevanța categoriilor principale în relație cu datele studiului și la abilitatea acelor categorii principale de a funcționa alături de celelalte concepte și proprietățile lor astfel încât majoritatea să fie relaționate;
- potrivire – relația dintre categoriile principale trebuie să se potrivească problemei expuse, abilitatea acestor relații este esențial să justifice variația în comportamentul utilizat pentru a ne adresa problemei;
- economie și scop –a justifica cât mai multă variație în date cu cât mai puține concepte.

În acest caz, *relevanța* modelului teoretic este ușor de demonstrat, cele 31 de categorii fiind extrase din interviurile în profunzime cu experți, documentate prin memo-uri și notițele aferente fiecărei categorii. Relațiile dintre acestea au fost demonstrate pe baza literaturii de specialitate și a judecăților autorului.

Criteriul de *potrivire* este deasemenea atins, relațiile dintre supercategorii potrivitându-se problemei atacate, și anume trăsăturile esențiale ale prosumatorului. Relațiile dintre fiecare categorie justifică variația din comportamentul prosumatorului în funcție de situație.

Ultimul criteriu, cel al *economiei și scopului* este realizat prin organizarea modelului pe numai șase piloni, supercategoriile enunțate fiind într-un număr redus și putând să explice complexitatea caracteristicilor conceptului.

În consecință, modelul caracteristicilor prosumatorului este riguros alcătuit, și prezintă întreaga paletă de elemente care pot explica prosumul în situațiile societății de astăzi.

### 3.4 Concluzii

Capitolul al treilea oferă platforma teoretică pe care se poate construi o strategie eficientă, direcționată, cu rezultate inovative. Cei doi factori definatori ai prosumului, care îl diferențiază de orice altă activitate din piață determină stabilirea unor obiective specifice în cadrul unei firme, atât pentru încurajarea implicării cât și a creativității. Pe lângă acestea, compania trebuie să țină cont de tipul de prosumator căruia i se adresează. Un prosumator fizic întâmpină mai multe limitări și piedici decât cel din lumea virtuală. De asemenea un prosumator virtual proactiv este mai ușor de implicat decât unul cu orientare comercială, cel de pe urmă având nevoie de servicii precise pentru satisfacere scopului personal. Într-un alt mod ne adresăm unui prosumator profesionist și îl implicăm în cu totul alte situații decât pe cel care prezintă un nivel mediu sau scăzut de cunoștințe din domeniu.

Cu toate aceste particularități, prosumatorul manifestă anumite caracteristici generale, la care trebuie să apeleze specialiștii companiei în momentul în care gândesc o tactică nouă pe piață. Analizând din toate perspectivele modelul teoretic al caracteristicilor prosumatorului, se pot trage niște concluzii care vor sta la baza dezvoltării de strategii menite să implice consumatorii unei companii cu scopul de a-i transforma în prosumatori. Potențialul lor creativ trebuie exploatat spre beneficiul propriu și al organizației.

Chiar dacă în prezent puțini manageri iau în calcul intenționat nevoia de implicare a propriilor consumatori, cei care o fac, dezvoltă modele de afaceri deseori impresionante, de un succes răsunător care aparent nu poate fi explicat. Cu toate acestea explicația în majoritatea cazurilor rezidă în creativitatea maselor de prosumatori, a comunităților care adoptă și dezvoltă alături de companii valori sociale, produse și servicii de înaltă calitate și impact.

În ciuda faptului că am definit conceptul și am clasificat și caracterizat prosumatorii, pentru ca aceste cercetări să își găsească cu adevărat valoarea, ele trebuie aplicate în mediul de afaceri, pregătind calea pentru un nou tip de producție: co-crearea de valoare alături de prosumator.

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol sunt sintetizate în cele ce urmează:

- Definirea prosumatorului și a presumatorului pe baza a doi factori diferențiali: implicare și creativitate;
- Identificarea a patru niveluri de implicare și creativitate pentru prosum;
- Stabilirea elementelor care determină comportamentul de implicare și de creativitate;
- Conceptualizarea activităților de bază prin care companiile își pot implica creativ prosumatorii prin motivația corectă – atingerea potențialului;
- Clasificarea prosumatorilor pe cinci niveluri criteriale;
- Definirea mai multor tipuri de prosumatori: prosumatorul fizic, virtual, prosumatorul virtual proactiv, profesional și comercial;
- Definitivarea clasificării prosumatorilor prin explicarea motivelor pentru excluderea unor concepte din listă;
- Dezvoltarea unei teorii aprofundate în ceea ce privește caracteristicile prosumatorilor prin parcurgerea unei serii de pași de la adunarea datelor până la analiza și redarea modelului teoretic propriu.

## 4 SOLUȚIE DE PREGĂTIRE A COMPANIEI PENTRU „GĂZDUIREA PROSUMULUI”

### OBIECTIVELE CAPITOLULUI

---

- **Descrierea etapelor dezvoltării companiei – gazdă pentru prosum**
  - **Tehnologiile prosumului**
  - **Identificarea nevoii unui management al prosumatorilor – rolul capitalului intelectual în transformarea consumatorului în noul rol de prosumator**
  - **Analiza funcționalităților uneltelor pentru managementul relației cu prosumatorul**
  - **Ilustrarea modelelor de afaceri din lumea virtuală**
- 

În acest capitol autorul propune o soluție pentru întreprinderea sustenabilă. Procesul de pregătire sau capacitate pentru susținerea prosumului în interiorul companiei reprezintă primul pas spre adaptarea la schimbările din mediu și garantarea unei performanțe ulterioare. Această etapă precede implicarea efectivă a prosumatorului, ea garantând profesionalism în adresare, organizare și succes în implementarea viitoare.

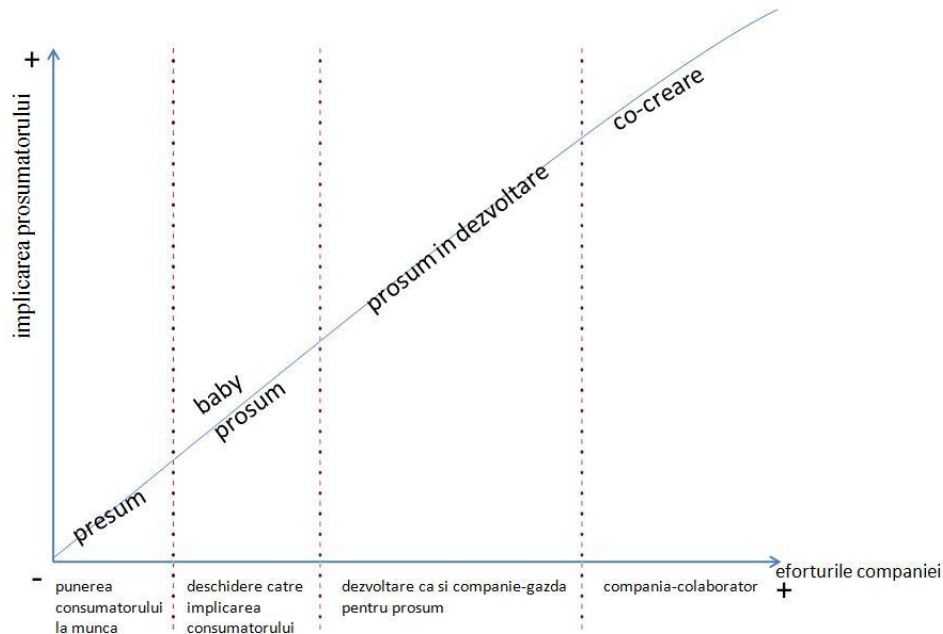
### 4.1 Etapele dezvoltării companiei pentru găzduirea prosumului

Deoarece strategia companiei vizează de multe ori un interval de 5-10 ani, cercetarea de față tratează sistematic pașii care trebuie urmați pentru o dezvoltare armonioasă în condițiile dure ale pieței globale.

Pe baza studiilor desfășurate în perioada doctoratului, s-a ajuns la concluzia că există patru etape în care o companie se poate afla în ascensiunea spre crearea de valoare împreună cu proprii prosumatori (Fig. 4.1).

*Presumul* reprezintă cea mai elementară etapă în pregătirea pentru găzduirea prosumului deoarece presupune un control puternic al companiei și limite bine stabilite care nu permit apariția creativității. Cu toate acestea, în momentul în care compania se gândește să adopte *presumul*, ea se deschide spre un proces în care va realiza potențialul propriilor consumatori, dorind să acceadă la următorul nivel de participare alături de aceștia.

Am denumit etapa a doua „*baby prosum*” pentru a accentua trecerea de la etapa premergătoare la primele forme de prosum. Acestea se manifestă sporadic, timid, și în general presupun încercarea companiei de a comunica, de a pune bazele unei relații cu proprii consumatori, prin transparența informațiilor furnizate. Tot în această etapă li se permite consumatorilor să își spună propria părere prin posibilitatea comentării evenimentelor, mesajelor companiei.



**Fig. 4.1 Etapele dezvoltării companiei pentru găzduirea prosumului (contribuție proprie)**

*Prosumul în dezvoltare* ia forma unei autorizări a consumatorului, o implicare a acestuia în procesele/produsele/serviciile companiei prin furnizarea tuturor uneltelor de care prosumatorul astfel format are nevoie pentru a crea valoare și conținut. Această etapă reprezintă în general prima activitate de amploare implementată de către o companie, fiind extrem de importantă pentru viitorul proces de evoluție. În acest moment apare interacțiunea socială, iar activitatea este transformată într-o experiență.

Dacă strategia a funcționat, compania se îndreaptă spre ultima etapă, cea de *co-creare*, în care se formează o cultură axată pe prosumator, adică pe deschiderea spre parteneri externi, continuarea și îmbunătățirea proceselor deja demarate, concentrarea pe strategii noi de sensibilizare a prosumatorului la acțiuni noi, stabilirea unei ambianțe permanente pentru creativitate, și o conlucrare exemplară între capitalul uman, structural și relațional.

O companie poate să se regăsească în oricare din aceste etape, poate sări peste ele, însă se poate și opri la cea mai reprezentativă, în funcție de profilul și mediul în care activează. Organizațiile din domeniul automotivelor spre exemplu nu vor putea să atingă etapa de *co-creare*, numai dacă prosumatorul căruia i se adresează este unul profesionist. La fel și multinaționalele își construiesc imaginea cu multă greutate și trebuie să atace problema prosumului cu multă grijă. În schimb o companie de servicii sau o firmă mică sau mijlocie are o mai mare flexibilitate în adresare și o ușurință structurală care facilitează pregătirea pentru prosum.

În Tab. 4.1, cele patru etape sunt examinate din mai multe puncte de vedere, pentru a se arăta succesiunea evenimentelor și creșterea avantajelor în egală măsură cu eforturile depuse.

**Tab. 4.1 Caracteristicile de bază ale etapelor dezvoltării companiei-gază pentru prosum**

Nr crt.	Obiective	Presum	Baby prosum	Prosum în dezvoltare	Co-creare
1.	Focus	timp/cost	mesaj	unelte	cultură
2.	Motivare	câștigarea de timp și reducerea costului	oferirea de beneficii cognitive, interes	dezvoltarea unei reputații, activități antrenante	experiențe trecute, reputație, activități antrenante, pasiune
3.	Nivel de implicare	participare	furnizare activă de feedback	implicare totală	implicare totală
4.	Creativitate	-	păreră personală	creare	dezvoltare creație
5.	Relaționare	-	apropiere	atașament/uzanță	internalizare
6.	Influență	-	WOM	promovare	evanghelizare
7.	Management	eficientizare process	managementul informației	managementul prosumatorului	creare mediu colaborativ de prosum
8.	Rezultat	Utilizare	încredere	accesibilitate, autonomie	identificare, inovare

Compania aflată în etapa de presum se va concentra exclusiv pe timpul și costul tehnologiei și a procesului, pe când în a doua etapă specialiștii de marketing se confruntă cu primul obstacol în capacitarea pentru susținerea prosumului, și anume transparența informației și continuitatea mesajului. Dacă s-a început cu o viziune, aceasta va fi menținută, pentru a nu crea impresia unei neconcordanțe în comunicare. Fiecare cuvânt va fi folosit cu mare atenție, pentru a crea o imagine impecabilă. Consumatorii sunt invitați să citească, asculte, vizualizeze informațiile companiei și chiar să le comenteze. Trecând în a treia etapă, consumatorul este împuternicit, el având la dispoziție unelte pentru implicare creativă facilitate de companie. Iar în final, se va crea o cultură axată pe prosumator, în care acesta este văzut ca un partener de încredere, de care firma trebuie să se ocupe pentru a-și menține bunăstarea.

După cum s-a văzut în subcapitolul 3.3, motivația joacă un rol extrem de important în activarea prosumului. Tot astfel, trebuie să ținem seama de aceasta în toate momentele pregătirii pentru colaborarea cu prosumatorul. În presum consumatorul este atras de economia de timp și de costul mai mic al produsului sau serviciului final. În „baby prosum” informațiile companiei oferă beneficii cognitive și trezesc interes, în a treia etapă uneltele folosite pentru prosum sunt antrenante și provoacă satisfacție, distracție sau pot duce la câștigarea unei reputații, iar ultima etapă pe lângă toate acestea produce pasiune pentru brand/produs/organizație, experiențele plăcute cu aceasta determinând o revenire periodică a prosumatorului.

În ceea ce privește nivelul de implicare, în cadrul presumului, consumatorul este un simplu participant, el devenind un furnizor activ de feedback în etapa a doua, atingând implicarea totală în etapa a treia și a patra.

Creativitatea apare în „baby prosum” prin posibilitatea opinării, devine creație în faza următoare, continuând cu o dezvoltare și îmbunătățire a produselor/serviciilor în etapa „co-creării de valoare”.

Presumul nu presupune relaționare, însă odată cu deschiderea companiei spre consumator, se determină o apropiere care se poate transforma în atașament și mai târziu în internalizarea valorilor companiei. Această ultimă etapă transformă

consumatorul obișnuit într-un evanghelist al brandului, un influențator în rețeaua socială, compania câștigând o loialitate care greu mai poate fi pierdută. Această influență nu se poate aplica la presum, însă devine vizibilă în etapa „baby prosum”, generând în „dezvoltarea prosumului” promovare extrem de importantă pentru orice instituție, întreprindere sau brand.

Managementul în presum este concentrat pe eficientizarea procesului, cunoaște o schimbare înspre managementul informației, se dezvoltă într-o furnizare de unelte care se finalizează cu un mediu colaborativ stabil și extrem de valoros. Iar rezultatele etapelor vorbesc de la sine, presumul limitându-se la utilizarea tehnologiei respective. „Baby prosum” generează încredere, prosumul în dezvoltare prin accesibilitate și autonomie pune încă o piatră la fundația unei companii inovative, puternice prin simplul fapt că deține o comunitate care se identifică cu produsele sale. Acest avantaj competitiv nu poate fi cuantificat în bani, însă determină în timp profit și putere.

## 4.2 Forme tehnologice ale presumului

Presumul se manifestă prin tehnologiile self-service, o formă de vânzare apărută la sfârșitul secolului trecut, care a cunoscut un avânt puternic la începutul anilor 2000. Aceste tehnologii nu pot oferi participarea pe care prosumatorii și-o doresc, însă ele au dat startul unui mod nou de optimizare a timpului.

Astfel, **tehnologiile self-service** sunt niște **interfețe tehnologice care permit clienților să producă un serviciu independent de implicarea directă a unui angajat**. Aceste tehnologii includ formele vânzării indirecte prin automate și la distanță.

Tehnologiile self-service cunosc o rază foarte mare de acțiune în mai toate domeniile. Le putem clasifica în funcție de interfețele folosite și scopul acestora. Interfața se poate referi la orice dispozitiv care convertește semnalele electronice în așa fel încât două aparate sau sisteme să poată comunica între ele. Într-o manieră informatică, interfața se referă la frontiera convențională între două sisteme sau unități, care permite schimburi de informații după anumite reguli. Așadar, cele patru tipuri de interfețe sunt: telefonul, Internetul, chioșcurile interactive și video/CD (Tab. 4.2).

**Tab. 4.2 Categoriile de SST-uri în uz (adaptat după [85])**

Interfață Scop	Răspuns pe bază de voce	Online/Internet	Chioșcuri interactive	Video/CD/TV
Servicii cu clienții	- banking prin telefon - informații despre zboruri, trenurilor - starea comenzii	- urmărirea pachetului - informații despre contul personal - newsroom	- ATM - hotel checkout	
Tranzacții	- banking prin telefon - suplimentarea prescripției	- cumpărarea biletelor de avion - cumpărături cu amănuntul - tranzacții financiare	- plata la pompă - Paypoint-uri - hotel checkout - închiriere mașini	
Self-Help	- linii de telefonie pentru obținerea de informații	- căutarea de informații pe Internet	- tensiometrul - - testul de sarcină	- training pe bază de program

		- învățarea la distanță - asistență tehnică	- informații turistice	CD/TV - pregătire just-in-time
Personalizarea ofertei	- linii de telefonie pentru personalizarea ofertei	- software pentru proiectarea individualizată de produse/servicii		

Comaniile pot utiliza oricare dintre aceste interfețe sau le pot combina. La modelul lui Meuter et al. [85] autorul adaugă un scop nou, cel al personalizării ofertei. Astfel, presumatorul își rezolvă singur cu ajutorul tehnologiei o problemă, obținând un nou serviciu/produs pe gustul său.

O firmă care dorește să eficientizeze procesul de achiziție a produselor sale va oferi servicii bazate pe SST. Însă nu toate astfel de tehnologii sunt îmbrățișate în aceeași măsură. De asemenea, consumatorii le preferă în anumite situații (Fig. 4.2), pentru că acestea presupun obișnuirea clienților cu lipsa unui contact interpersonal, fapt care poate influența satisfacția sau insatisfacția consumatorilor (Fig. 4.3).

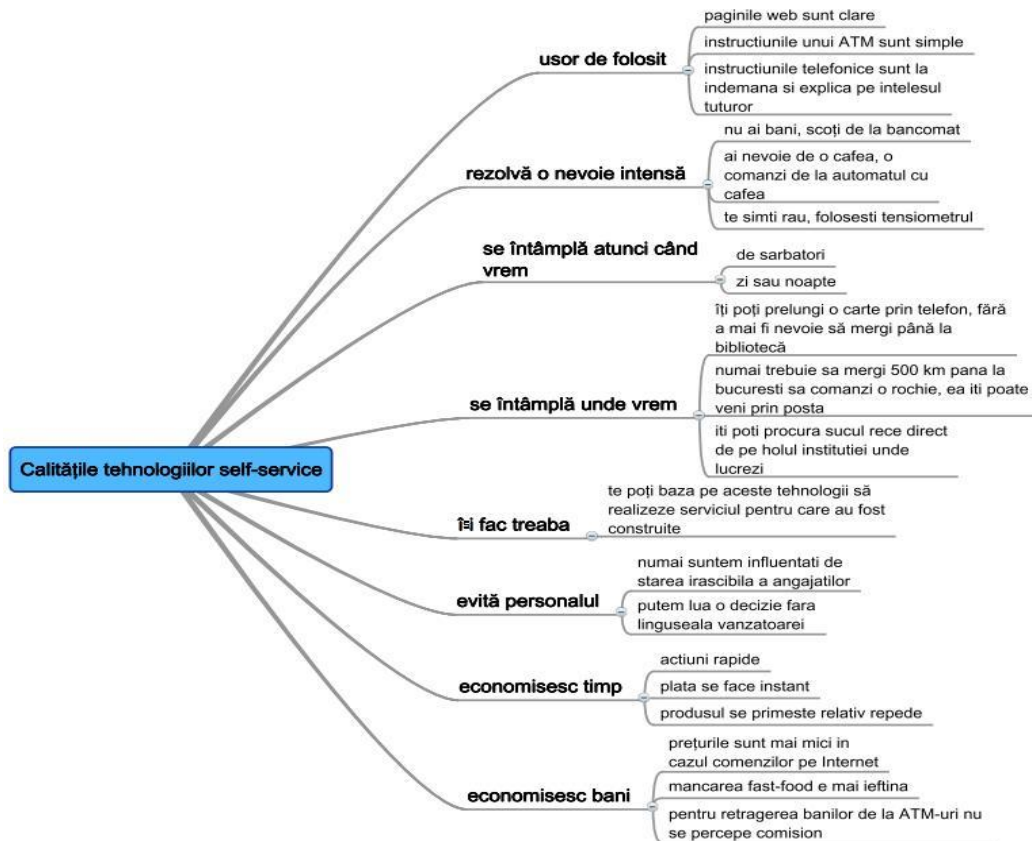
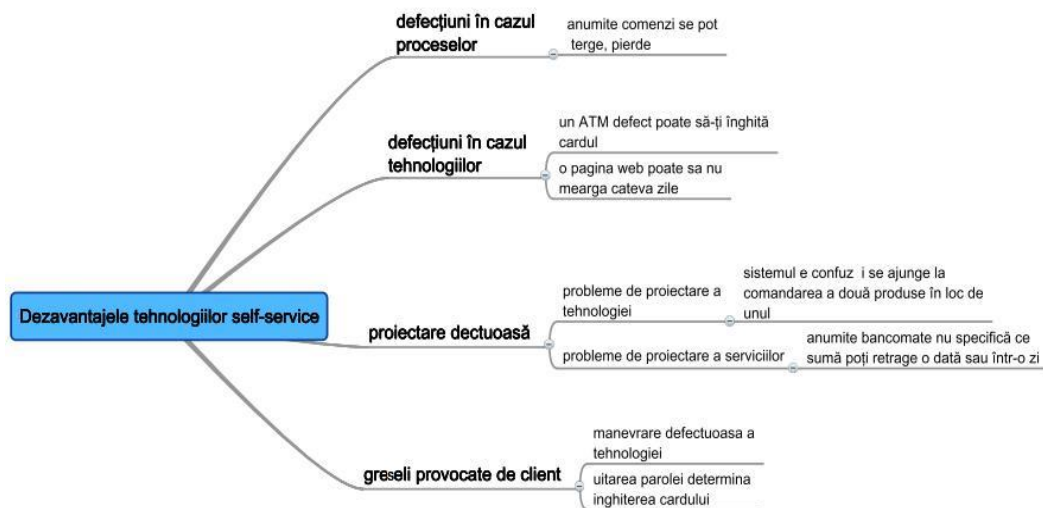


Fig. 4.2 Calitățile tehnologiilor self-service (contribuție proprie)



**Fig. 4.3 Dezavantajele tehnologiilor self-service (contribuție proprie)**

Preda et al. [108] vorbește despre un avânt al tehnologiilor self-service din următoarele motive: consumatorii prețuiesc conveniența, consecvența și controlul pe care îl dețin asupra tranzacțiilor automatizate în locul zâmbetului călduros al angajatului care ar trebui să-i servească, iar companiile apreciază acoperirea tot mai mare, cu costuri reduse ale operațiilor și siguranța tranzacțiilor automatizate.

Deoarece a devenit o obișnuință pentru indivizi să întâlnească oameni de vânzări slab pregătiți și neexperimentați, să stea la cozi sau la uși închise, aceștia îmbrățișează tot mai mult alternativa tranzacțiilor online sau folosirea tehnologiilor self-service. Problemele care apar în ceea ce privește SST-urile se referă la faptul că nu se poate construi o relație strânsă cu consumatorul, iar controlul pe care acesta îl percepe este puternic limitat, față de etapele viitoare de dezvoltare ale companiei „gază pentru prosum”. SST deși implică oamenii, nu le permite să fie creativi. Este un serviciu așadar premergător prosumului în societatea modernă.

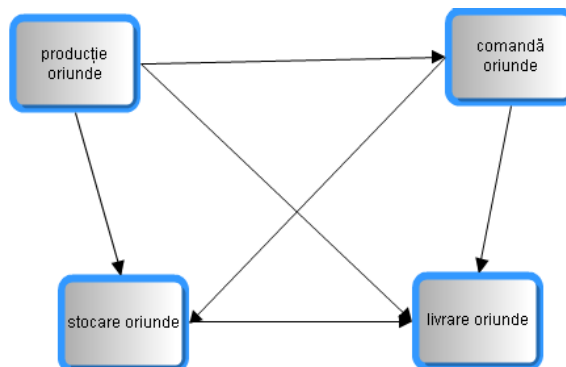
Consumatorul în cazul utilizării SST-urilor este implicat în producția unei valori de utilizare din perspectiva unui executant. Autorul îl definește ca presumator, diferențiindu-l de conceptul amplu de prosumator care înglobează mult mai multe caracteristici și un potențial aparte pentru companie.

## 4.3 Bazele găzduirii prosumului

### 4.3.1 Noi abordări ale marketingului online – comunicarea identității companiei

World Wide Web oferă programe software pentru căutarea de informații în haosul Internetului și browser-e care ușurează utilizarea Internetului. Astfel, numai contează unde se produce un bun, unde se comandă sau unde se stochează. Nici măcar locul de aprovizionare sau locul de livrare numai impune limite. Aceasta este Telectroika (Fig. 4.4), liberalizarea comunicării.





**Fig. 4.4 Telestroika [139]**

Internetul facilitează accesul la produse oriunde în lume, în orice moment. Acest lucru se realizează online, prin intermediul anumitor site-uri specializate. Conceptul „telestroika” alături de accesibilitatea informației pe Internet au globalizat comerțul, determinând o competiție acerbă între companii consacrate și întreprinderi mici și mijlocii din colțuri diferite ale globului pentru același consumator.

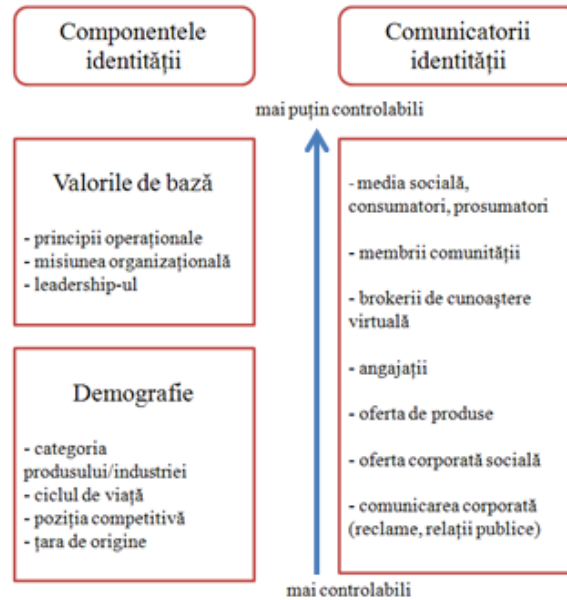
Despre aceeași problemă vorbesc și Ramaswamy și Gouillart [110] atunci când exprimă situația actuală a disponibilității informației, sugerând emergența unei noi ere a „recomandărilor”. În acest fel, noii făuritori de gusturi și opinii devin oamenii a căror păreri sunt respectate. Modalitatea prin care companiile pot face față competiției, atrăgând consumatorul de partea lor este întocmai sistemul pe bază de recomandări. Iar primul pas îl reprezintă concentrarea eforturilor asupra dezvoltării relației companie-client și construirea unei imagini puternice și de încredere pe care consumatorii să o internalizeze, implicându-se total și devenind prosumatorii companiei cu pricina.

În acest caz tehnologiile self-service numai diferențiază companiile, și o nouă schimbare se impune. Firma trebuie să investească în comunicarea identității sale. Dacă procesul este realizat în mod corect, ea va îngloba toate premisele pentru începerea prosumului.

Dezvoltarea unei relații cu consumatorul are ca obiectiv final realizarea identificării consumatorului cu compania. Bhattacharya și Sankar Sen [13] argumentează că dacă această identificare are loc, consumatorul va deveni loial, va promova compania și produsele sale, va fi reticent în a crede informații negative referitoare la companie și va fi mai ușor recrutat de către companie în cazul în care aceasta dorește acel lucru.

În Fig. 4.5 autorul remodelează componentele și comunicatorii identității corporative după Bhattacharya și Sankar Sen [13], pentru mediul online.

O companie trebuie să își definească valorile de bază în conformitate cu cerințele mediului virtual, iar cei mai buni și de încredere comunicatori sunt cei care se află în vârful săgeții, cei care sunt considerați mai puțin controlabili: *prosumatorii* care se manifestă prin media socială. O organizație serioasă va avea propria sa comunitate formată în jurul produselor, serviciilor și campaniilor sale. *Membrii respectivei comunități* contribuie și ei la imaginea sa pe piață. Pentru primele două categorii compania trebuie să muncească din greu pentru a le convinge de angajamentul său în dezvoltarea unui management relațional excelent.



**Fig. 4.5 Componentele și comunicatorii identității corporate în lumea virtuală**

În schimb, *brokerii de cunoaștere virtuală* sunt intermediari între companie și consumatorii săi, firme care și-au creat o comunitate online proprie și doresc să ajute companiile să treacă peste percepțiile negative ale consumatorilor lor și să-și consolideze brandul [138]. Aceste companii virtuale de consultanță lucrează pentru anumite firme, comunicându-le identitatea organizațională publicului larg contra cost, devenind astfel mai controlabile. Odată ce plătești pe cineva, acel actor devine mai supus nevoilor tale. În același fel și *angajații companiei*, *oferta de produse* și până la *reclama și relațiile publice* sunt niște comunicatori mai ușor de controlat.

Însă din păcate cu cât compania are un control mai mare asupra comunicatorilor săi, cu atât aceștia nu reprezintă încredere pentru publicul larg. Consumatorii știu că firmelor le place să se laude cu produsele și realizărilor lor fără a avea rezultate reale. Deaceea opiniile obiective ale prosumatorilor sunt apreciate și luate în calcul, construind la adevărata imagine a companiei.

Provocările marketingului digital transformă vechile strategii concentrate pe companie în strategii concentrate pe nevoile și rețele prosumatorilor. De asemenea lucrurile fizice sunt mai puțin apreciate în mediul virtual decât serviciile interactive și stocurile de cunoaștere.

Pentru o identitate consumator-companie pe Internet, firmele trebuie să își regândească modelele de afaceri și să-și pregătească niște strategii competitive pentru a câștiga atenția și aprecierea prosumatorilor.

#### **4.3.2 Nevoia unui management al prosumatorilor în lumea virtuală**

Odată concentrate eforturile de marketing pentru crearea încrederii în companie, se poate trece la a treia etapă de pregătire a acesteia pentru „găzduirea prosumului”, prin procesul dezvoltării unui management al prosumatorilor.

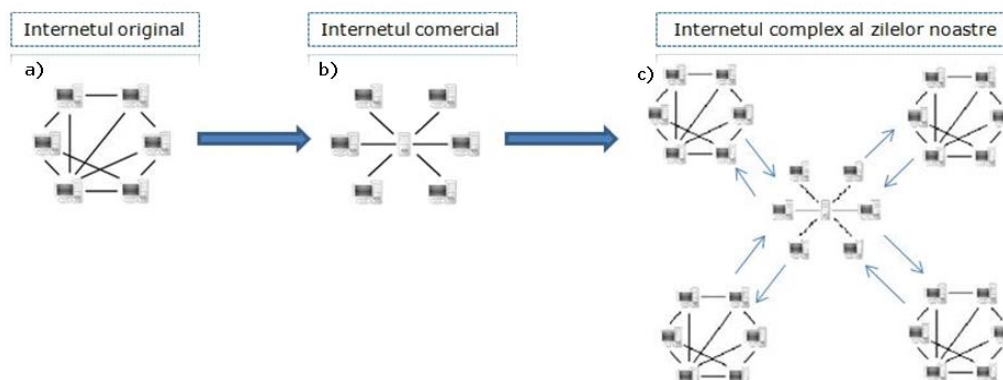
Pentru a înțelege care sunt elementele de bază ale necesității acestui tip de management, autorul face o comparație între revoluția prosumului în piața de astăzi și dezvoltarea Internetului.

a) *Internetul original* a fost proiectat pe baza principiilor ingineresti de cooperare ca un sistem peer-to-peer, mult mai deschis și liber decât rețeaua de care beneficiem astăzi. Până la începutul anilor 80 nu existau firewall-uri și oricare două calculatoare puteau să-și trimită pe Internet una alteia pachete de informații. Astfel Internetul era platforma perfectă pentru cooperarea cercetătorilor, aceștia neavând nevoie de protecție unul față de altul. Protocoalele și sistemele erau destul de obscure și specializate, cunoscând rareori probleme de securitate. Și dacă apărea o breșă în securitate, aceasta nu cauza probleme serioase.

b) *Internetul comercial* a început să dețină odată cu trecerea timpului, mai multe partiții, protocoale și conexiuni modem, iar companiile și-au organizat rețelele cu ajutorul firewall-urilor și Network Address Translations (NAT-urilor). Internetul a devenit un sistem client-server, cu milioane de clienți care comunică cu un set de servere privilegiate [95].

c) *Internetul complex al zilelor noastre* a luat ființă odată cu inventarea Web-ului, când amatorii au înțeles și au început să utilizeze limbajul HTML pentru a-și crea propriile pagini, răspândind simplitatea și în special ideea că aproape oricine poate crea un website. Astfel, chiar dacă mai demult limitările Internetului îl făceau accesibil doar pentru proiectanții profesioniști, HTML a oferit utilizatorilor abilitatea de a crea conținut media, marcând începutul unei noi ere unde utilizatorul are ultimul cuvânt.

Autorul reprezintă vizual aceste schimbări în Fig. 4.6.



**Fig. 4.6 Schimbările prin care a trecut Internetul de la apariția sa până în prezent (contribuție proprie)**

Întocmai precum istoria Internetului, sistemele de colaborare ale prosumatorilor cunosc o transformare pas cu pas spre colaborarea prosumator-companie.

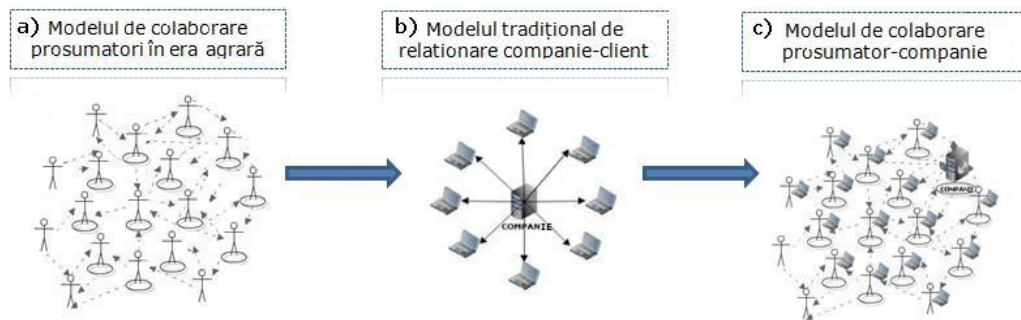
a) *Modelul de colaborare „prosumatori în era agrară”* de la începuturi prezintă o colaborare fără rezerve între prosumatori pentru realizarea diferitelor lucrări cu un plus de valoare. Relaționarea se făcea de la egal la egal precum în sistemul Internetului original.

b) *Modelul tradițional de relaționare „companie-client”* prezintă compania ca deținând un control deplin asupra datelor care reveneau publicului. Așadar, odată cu

industrializarea au apărut locuri de muncă specializate și producție în masă. Companiile au prosperat, acaparând timpul oamenilor care au renunțat astfel la prosum. Relațiile de colaborare se instituiau acum între companii și consumatorii, fiind de tip unidirecțional. Firmele implementau o strategie de tip „push” prin care împingeau produsele și serviciile înspre consumatori. Chiar și Internetul, supranumit Web 1.0, oferea informații de acest tip, limitând utilizatorii la căutarea și găsirea de informații.

c) *Modelul de colaborare „prosumator-companie”* își pune din ce în ce mai mult amprenta asupra societății actuale, odată cu apariția Internetului social adeseori numit Web 2.0. Amatorii au avut din ce în ce mai mult acces la informații, la unelte și aplicații altădată permise exclusiv profesioniștilor. Astfel se dezvoltă rețele sociale și o cultură nouă axată pe colaborare, partajare și prosum. Organizațiile devin doar o verigă în lanțul inovării și al comunicării multidirecționale. Prosumatorii colaborează cu acestea numai dacă obiectivele lor corespund cu ale comunității online și numai dacă respectivele companii renunță la strategia push, adoptând din ce în ce mai mult o strategie pull, prin care să-i atragă și motiveze într-o co-creare valoroasă cu un câștig pentru ambele părți.

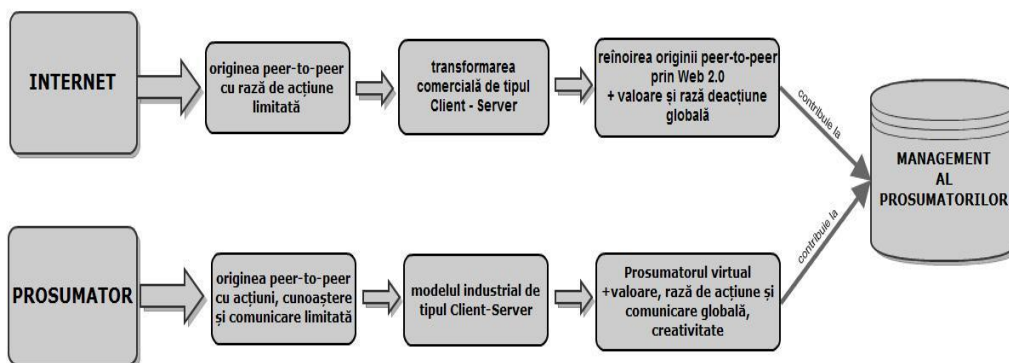
În Fig. 4.7 se prezintă schimbările care au transformat prosumatorul în conceptul cel mai atractiv din domeniul managementului actual.



**Fig. 4.7 Schimbările prin care a trecut prosumatorul din era agrară până în era post-industrială actuală (contribuție proprie)**

Organizațiile care co-crează alături de prosumatori pot fi atât companii comerciale cât și instituții guvernamentale, după cum autorul tezei a arătat în [124].

În consecință, firmele trebuie să-și întoarcă atenția spre prosumatori, în special spre implicarea lor creativă, dezvoltând o structură nouă de marketing. Această structură nouă autorul o denumește managementul prosumatorilor precum putem vedea în Fig. 4.8 .



**Fig. 4.8 Convergența spre un management al prosumatorului (contribuție proprie – [60])**

Marketingul relațional al lui Kotler [70] a captivat audiența, iar nativul digital al lui Tapscott [126] a pus bazele studiului noilor abilități dezvoltate de consumatori odată cu apariția mediei sociale. Astfel, noua generație de aplicații a adus o revoluție în comunicarea participativă, în construirea de comunități, în crearea și partajarea informației [105]. Toate aceste schimbări prin care au trecut atât Internetul cât și societatea și conceptul de prosumator, au dus la nevoia implementării unui management al prosumatorului în fiecare companie, în funcție de prezența online și de domeniul de activitate. Acest management al prosumatorului dorește să dezvolte puterea de inovare în cadrul firmelor și să îmbunătățească relația client-firmă, comunitate-firmă.

Alături de prosumatori, companiile pot prospera, pot inova mai rapid decât concurența și pot obține notorietate și o reputație pozitivă în piață. Se impun niște strategii de marketing pentru implicarea creativă a consumatorilor și transformarea lor astfel în prosumatori.

Managementul prosumatorilor începe și va începe cu schimbări în structura internă a companiei. Din dorința de a inova continuu pentru menținerea în piață, aceasta este nevoită să își îndrepte privirea spre capitalul său intelectual, elementul care face diferența dintre două sau mai multe organizații asemănătoare ca dimensiune, domeniu de activitate și ofertă comercială.

Acest activ oferă un avantaj competitiv pentru că produce valoare. Iar această valoare potrivit lui Bontis și Fitz-Enz [16] este productivă și transformatoare, ea prevăzând că o firmă nu este pur și simplu un depozit de date, ci multiple noduri de cunoaștere ale firmei interacționează și se recombina unele cu altele cu o intensitate variabilă astfel încât se transformă dintr-o formă într-alta mobilizând și transformând resursele pentru un plus de valoare. Rezultatul acestor recombinații și transformări este reprezentat prin noua cunoaștere care ia forma unei învățări organizaționale sau a unei inovări.

Capitalul intelectual utilizează și transformă resursele în rezultate comerciale trasând linia dintre succes și eșec. Reușita este realizată numai atunci când cele trei componente ale capitalului intelectual lucrează împreună: capitalul uman, structural și capitalul relațional.

Autorul propune în [63] un model support pentru managementul prosumatorilor care folosește capitalul intelectual în transformarea consumatorului în prosumator pentru inovare. Însă înainte de a prezenta acest model, este necesară o

incluziune în proprietățile capitalului intelectual și caracteristicilor componentelor sale.

Astfel, capitalul intelectual este definit de Stewart [123] ca fiind „material intelectual – cunoaștere, informație, proprietate intelectuală, experiență care poate fi pusă în uz pentru a crea bogăție”. Tot el consideră că managementul capitalului intelectual ar trebui să fie prioritatea numărul unu a fiecărei companii, pentru că este principalul creator de belșug.

Cele trei componente sunt prezentate în Tab. 4.3 așa cum sunt ele văzute de către literatura de specialitate:

**Tab. 4.3 Analiza bibliografică a celor trei componente ale capitalului intelectual**

<b>Autori</b>	<b>Capital uman</b>	<b>Capital structural</b>	<b>Capital relațional</b>
Stewart [123]	-reprezintă cunoștințele forței de muncă -se compune din calificări, abilități și competențe ale indivizilor sau grupurilor  Ex.: pregătirea și intuiția unei echipe care descoperă sau îmbunătățește o procedură/produs	-este reprezentată de rețeaua electronică care transportă informațiile în companie, astfel încât să aibă timp să reacționeze la schimbările din piață mai repede decât rivalii săi -conține active de cunoaștere care sunt proprietatea firmei: patente, drepturi de autor, mărci; procese, metodologii, metode; documente și alte artefacte de cunoaștere; rețele computaționale și softuri; sisteme administrative, etc.	-descrie colaborarea sau învățarea împărtășită dintre companie și consumatorii săi care făurește o legătură între aceștia și îl aduce pe consumator mereu înapoi -este valoarea relațiilor cu furnizorii, parteneri și consumatori. -două forme cunoscute sunt: echitatea brandului și loialitatea consumatorilor
Bontis și Fitz-Enz [16]	-se consideră că înglobează cunoștințele, talentul și experiența angajaților	-descrie bazele de cunoaștere codificată care nu există în mintea angajaților Ex.: baze de date, rutina organizațională	-reprezintă cunoașterea încorporată în relațiile pe care firma le are cu furnizori, consumatori și alte entități externe
Chen et al. [21]	-se referă la factori precum priceperea, randamentul și atitudinile angajaților care determină performanțe pentru care clienții sunt dispuși să plătească și de pe baza cărora firma beneficiază	-se ocupă cu mecanismele și structura întreprinderii care poate sprijini angajații în căutarea performanței intelectuale optime, pe baza căreia se realizează întreaga performanță organizațională	-este considerat capital de piață și se comportă ca un pod și un catalist între operațiunile capitalului intelectual -este cerința de bază, pentru transformarea capitalului intelectual în valoare de piață – atingând performanța organizațională

În urma acestei analize bibliografice:

- capitalul uman – se referă la capacitatea angajaților de a crea valoare într-o organizație;
- capitalul structural – rezumă filosofia organizațională, structura, sistemele, procesele și proprietățile intelectuale;
- capitalul relațional – cuprinde relațiile companiei cu stakeholderi relevanți.

Aceste componente sunt corelate și nu pot exista una fără cealaltă. Însă această bază structurală a celor trei componente prezentate de cercetători este

„statică și holistică pentru că ea nu ne prezintă modul în care am putea crește potențialul acestui capital sau cum am putea să îl transformăm în acțiune sau valoare„ [28].

În acord cu afirmația de mai sus, s-a luat în considerare oportunitatea pe care contextul actual o relevă, și anume aceea de a transforma consumatori obișnuiți în prosumatori datorită colaborării interactive dintre componentele capitalului intelectual ale unei companii pentru rezultate inovative.

De aceea, capitalul intelectual trebuie să se comporte ca un mecanism activ și viu pentru inovare. Cu acest scop în minte, componentele sale trebuie să colaboreze și să interacționeze într-o simbioză perfectă. Potrivit lui Chesbrough [22], dezvoltatorul paradigmei inovării deschise, firmele ar trebui „să utilizeze idei atât externe cât și interne și modalități atât interne cât și externe pentru a penetra piața, în timp ce își îmbunătățesc tehnologia”. Ideea sa relevă faptul că cele trei componente nu sunt complete deoarece le lipsește un partener extern pentru un proces inovativ rapid și eficient.

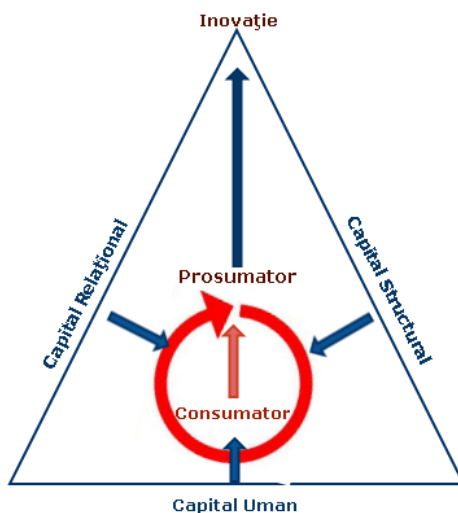
Autorul tezei sugerează în [56] că acel partener extern ar trebui să fie atras în procesul de co-creare pentru rezultate inovative.

În urma acestui raționament, apar întrebările:

- Cine are toate atributele pentru a lega cele trei componente ale capitalului intelectual într-o manieră stabilă și profitabilă?
- Care actor din piață este suficient de motivat și creativ pentru a direcționa plusul de valoare spre managementul proceselor companiei?

Răspunsul este : prosumatorul. El deține toate competențele mai sus menționate, pentru că este dornic să se implice și creativ pentru rezultate valoroase.

În Fig. 4.9 autorul prezintă procesul transformării consumatorului în prosumator și integrarea sa în modelul inovării care stipulează o relație de câștig-câștig.



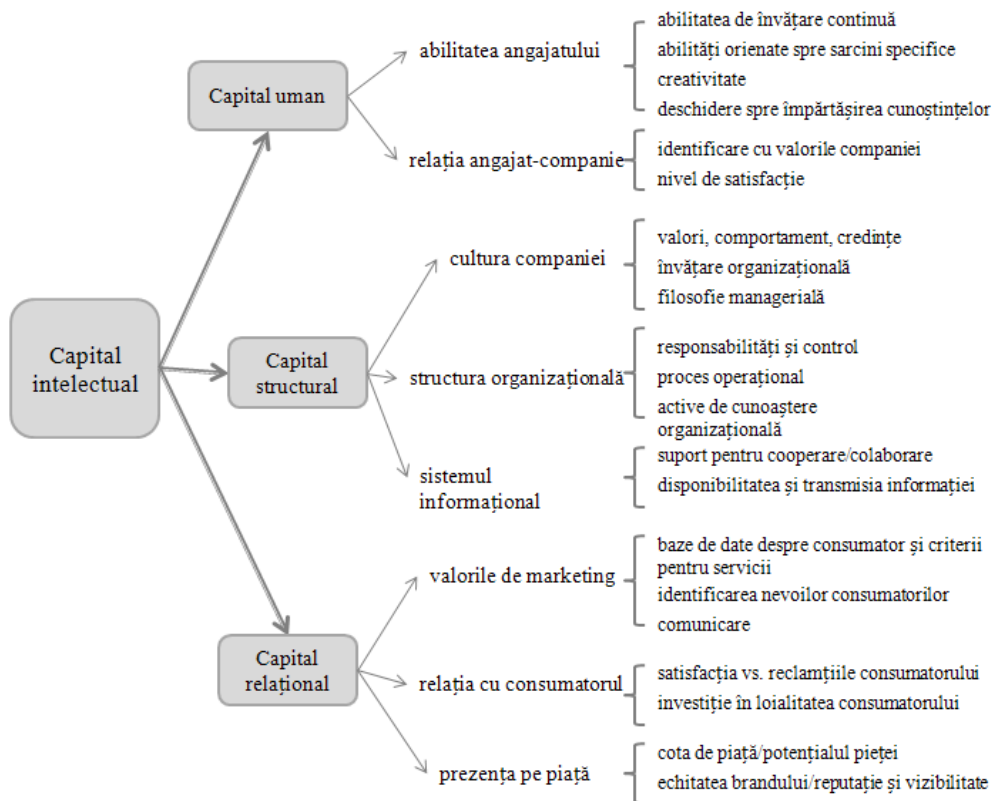
**Fig. 4.9 Modelul inovativ al transformării consumatorului în prosumator datorită colaborării capitalului intelectual (contribuție proprie – [63])**

Compania ajunge să inoveze alături de consumatorii săi într-o manieră eficientă atât din punct de vedere al costurilor cât și al timpului, cu un impact pozitiv



asupra imaginii sale în piață. Consumatorul pe de altă parte are satisfacția că a fost ascultat, a devenit important pentru societate și a crescut în valoare personală.

Pentru o înțelegere aprofundată a interactivității celor trei componente ale capitalului intelectual care pot duce la transformarea consumatorului în prosumator trebuie să le analizăm componentele interne (Fig. 4.10).



**Fig. 4.10 Componentele capitalului intelectual pentru co-crearea alături de prosumator (adaptat după [21])**

Capitalul uman se referă la angajați, iar cele mai importante elemente în acest caz sunt *abilitățile acestora* și *relația pe care compania o dezvoltă cu ei*. Cele două subcomponente măresc valoarea organizației și pot contribui la transformarea consumatorului în prosumator. Un angajat mulțumit cu statutul său, care este motivat de cultura organizațională să-și împărtășească ideile va transmite un output creativ.

Astfel, capitalul uman nu poate reuși fără un capital structural adecvat. Acesta se împarte în cultura organizației, structura organizațională și sistemul informațional.

*Cultura organizațională* cuprinde valori, viziuni, norme, credințe și comportamente care dețin puterea de a restricționa sau impulsiona deschiderea angajaților spre împărtășirea cunoștințelor și comunicarea externă. Dacă această cultură organizațională sprijină creativitatea, consumatorii vor fi stimulați să se implice și să contribuie. Filosofia managerului este foarte importantă în astfel de situații pentru că acesta se poate îndrepta spre transparență și accepta schimbarea



sau poate limita creșterea companiei printr-o gândire și viziune birocratică. Cultura și filosofia managerială este de preferat să încurajeze învățarea organizațională care se transpune în motivația angajaților spre învățare continuă și o reînnoire periodică a procedurilor și obiectivelor de management.

*Structura organizațională* se bazează pe procesul operațional care trebuie să fie controlat constant și evaluat, pe activele de cunoaștere organizațională și nu în ultimul rând pe responsabilitățile capitalului uman și controlul managerial.

Experiențele sau inovațiile din trecut pot determina noi idei creative care trebuie să fie susținute de către *sistemul informațional*, un element de bază pentru împărtășirea de cunoștințe și comunicarea externă.

Interactivitatea dintre capitalul uman și cel structural permite coordonarea și îmbunătățirea capitalului relațional. Acest capital orientat spre piață se comportă ca o punte între valorile interne ale companiei și cerințele externe. Acesta convertește capitalul intelectual în valoare de piață și măsoară performanța afacerii prin *valorile de marketing*, și anume bazele de date și indicii de satisfacție ale consumatorilor.

În același timp capitalul relațional orientează angajații înspre bune practici în privința *relației cu consumatorul* prin comunicare interactivă și rezolvarea rapidă a reclamațiilor.

*Prezența pe piață* joacă un rol important în determinarea implicării consumatorului. Dacă firma este necunoscută sau are o reputație proastă, nimeni nu va fi receptiv la strategiile sale de marketing. Echitatea brandului se manifestă în loialitate pe termen lung și ajută la câștigarea unei cote de piață mai ridicate.

Un consumator satisfăcut care apreciază un brand, motivat de sistemul informatic și valorile companiei comunicate prin angajații acesteia, va avea cu siguranță toate premisele pentru a se transforma într-un prosumator angajat total. Și astfel va face legătura dintre cele trei componente ale capitalului intelectual într-o frumoasă simbioză pentru co-crearea de inovare și buzz (word-of-mouth) în media socială.

Astfel, după ce am finalizat etapa de „baby prosum” prin construirea și comunicarea eficientă a mesajului organizației (capitalul relațional), am trecut în etapa dezvoltării prosumului prin utilizarea tehnologiei informației, a uneltelor (capitalul structural) companiei. Pasul următor îl va reprezenta integrarea unui management al prosumatorilor prin implicarea celui de-al treilea element al capitalului intelectual, capitalul uman, în transformarea consumatorilor companiei în prosumatori implicați și loiali. Puține companii ating acest nivel și reușesc să își mențină strategia deschisă pentru atingerea inovației alături de proprii parteneri externi.

#### **4.4 Unelte suport pentru managementul relației cu prosumatorul**

Odată luată hotărârea necesității implicării potențialului client în activitățile companiei, aceasta se înscrie pe un drum ascendent de pregătire pentru o deschidere a granițelor spre prosumator.

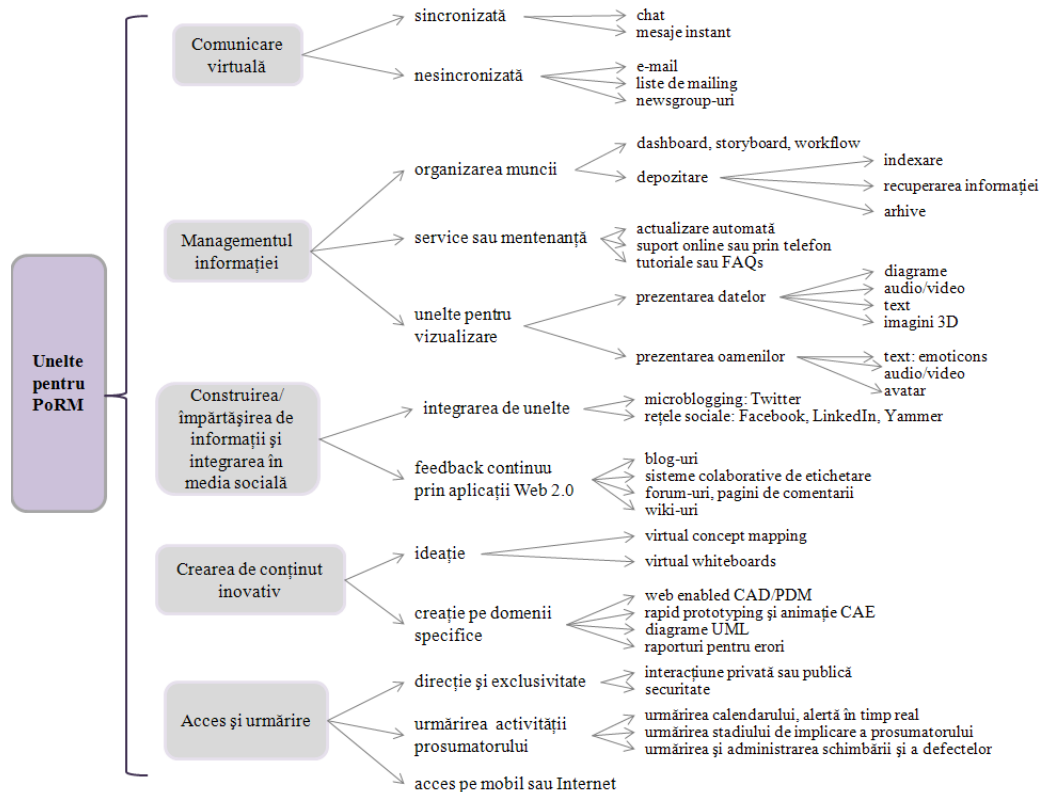
Companiile au adoptat tehnologia pentru eficientizarea proceselor proprii dar și pentru implicarea consumatorului. După cum se poate vedea din subcapitolul 4.2., tehnologia self-service simplifică activități, servicii, ajutând la economisirea de timp și cost. Pe baza ei tehnologia a evoluat, uneltele moderne au încorporat

managementul eficienței, dând naștere unor aplicații noi, cu o paletă mai largă de funcționalități.

Autorul tezei propune în [61] o definiție a **managementului orientat spre relaționarea cu prosumatorul (PoRM), ca fiind și inovarea corporată care integrează capitalul intelectual în totalitatea sa, cu scopul de a implica creativ prosumatorii în procese de co-creare pentru profit.**

PoRM se bazează pe utilizarea de unelte colaborative care să ușureze munca experților companiei, comunicarea lor cu partenerii externi, prosumatorii și colaborarea pentru crearea unor noi procese, structuri, produse sau servicii.

Autorul a dezvoltat funcționalitățile uneltelor colaborative în [57], iar în Fig. 4.11 adaugă la acestea "crearea de conținut inovativ", o trăsătură care stă la baza managementului relației cu prosumatorul. Indiferent de programul utilizat, compania trebuie să înglobeze aceste funcționalități, pentru a crește în ochii prosumatorilor, a le ușura munca și implicarea.



**Fig. 4.11 Funcționalitățile uneltelor care definesc și înlesnesc managementul relației cu prosumatorul (contribuție proprie – [61])**

Capitalul structural, mai precis uneltele colaborative din cadrul său trebuie să acomodeze nevoile prosumatorului în funcționalitățile de bază. Astfel, se va ține cont de [61]:

- comunicarea virtuală;
- managementul informației;

- construirea/diseminarea de informații și integrarea în media socială;
- crearea de conținut creativ;
- acces și urmărire.

*Comunicarea virtuală* se poate realiza atât într-un mod sincronizat, cât și nesincronizat. În funcție de strategia companiei, comunicare poate lua oricare dintre cele două forme, dar se preferă cea nesincronizată în majoritatea cazurilor.

*Managementul informației* implică o parte de organizare sustenabilă, de vizualizare, și bineînțeles service-ul aferent.

Organizarea muncii cuprinde stocarea și mai multe modalități de redare a informației. Dashboard-urile, storyboard-urile sau workflow-urile reprezintă diferite forme de a sorta informația, a reduce timpul de acces la ea care periclitează sau încetinesc managementul. Pe baza lor se pot genera rapoarte automate pentru analiza performanței.

Reprezentarea datelor trebuie făcută cât mai transparent posibil, și poate lua diverse forme: diagrame, text, imagini 2D sau modelări 3D, audio/video. Datele pot fi organizate după culoare, tip sau reprezentarea oamenilor.

Realizarea eficientă a service-ului sau mentenanței este importantă pentru prosumatori și nu trebuie neglijată.

*Construirea sau diseminarea de informații și integrarea în media socială* reprezintă o funcționalitate esențială, care oferă un feedback continuu companiei prin diverse mijloace (blog-uri, forum-uri, etc) și o vizibilitate mărită a mesajelor sale prin integrarea uneltelor sale în rețele sociale sau de microblogging.

*Crearea de conținut inovativ* face diferența între managementul consumatorilor și al prosumatorilor. Această funcționalitate tratează mijloacele de idee și celelalte necesare prosumatorului, în funcție de temă, domeniu și nivel de cunoștințe necesar implicării. În inginerie găsim o multitudine de unelte de programare care nu pot fi folosite decât cu o pregătire minimă în domeniu.

Ultima dar nu cea din urmă funcționalitate este reprezentată de cea referitoare la *acces și urmărire*. Atunci când se lucrează cu prosumatori, trebuie să li se specifice direcția comunicării pentru interacțiuni private sau publice și să li se ofere permisiunea de a accesa diverse instrumente, o trăsătură de securitate. Urmărirea activității prosumatorului furnizează informații cu privire la rezultatul prosumului pentru conștientizarea situației actuale și a output-ului colaborării cu prosumatorii.

Tot în ceea ce privește accesul, este necesar ca uneltele pentru managementul relației cu prosumatorul să ofere mai multe modalități de acces, fie pe mobil sau Internet.

Chiar dacă PoRM se realizează având la bază amalgamul de funcționalități prezentate mai sus, companiile rareori le dețin pe toate. De cele mai multe ori acestea se află într-o învățare continuă cu privire la schimbările din comportamentul clienților lor. Succesul fiecărei campanii rezidă în flexibilitatea și deschiderea spre nou, spre adoptarea unor unelte cu funcționalități support pentru un management al prosumatorilor.

#### **4.5 Noile modele de afaceri din lumea virtuală**

După observații îndelungate a dezvoltării mediului online, autorul a elaborat în [58] o clasificare a modelelor de afaceri existente.

Multe companii au crezut că World Wide Web va fi doar o altă formă de reclamă și prin urmare au neglijat posibilitățile pe care acesta le oferă. Alte organizații au simțit nevoia unei schimbări, dar s-au limitat la îmbunătățirea procesului de producție și în unele cazuri au introdus serviciile self-service. Cele mai adaptabile companii au devenit furnizori pentru nevoile prosumatorilor.

De la sfârșitul anilor 90, modelele de afaceri au evoluat. Unele companii și-au schimbat obiectivele pentru a câștiga cotă de piață pe Internet, altele nu au fost atât de curajoase și au pierdut lupta pentru supraviețuire, dar toate au avut o reacție la avântul Internetului.

Fiecare tip de reacție trebuie analizată pentru a găsi erorile și avantajele pe care le oferă. Astfel, în Fig. 4.12 autorul dezvoltă trei clasificări. Fiecareia caracteristicile îi sunt detaliate într-un mod predefinit.

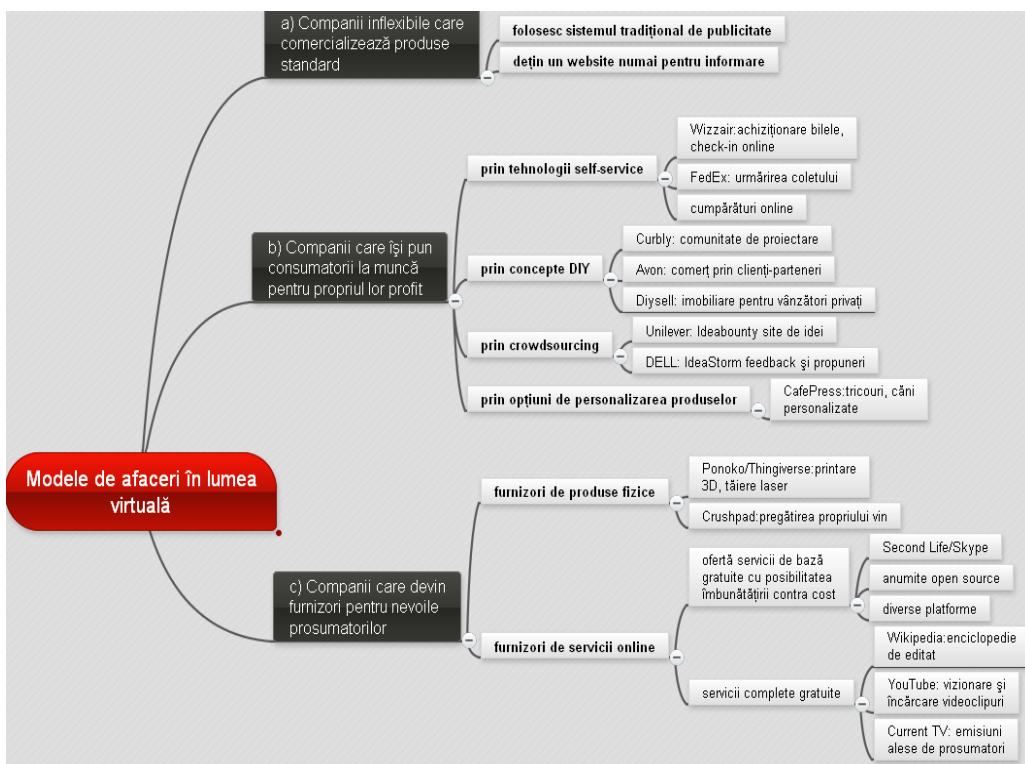


Fig. 4.12 Modelele de afaceri în lumea virtuală (contribuție proprie - [58])

a) *companiile care au rămas la modelul tradițional* de a face afaceri, devenind inflexibile la noi transformări - se limitează la a construi un website cu scopul de informare privind produsele și istoria brandului, cu o adresă de contact pentru oferirea de informații suplimentare. Acestea preferă o existență fizică și nu sunt interesate de piața virtuală în cadrul căreia nici nu par să existe. Își concentrează eforturile de marketing și bugetul pe reclame la televizor sau radio care sunt în majoritatea cazurilor ignorate de noua generație de consumatori imersați în lumea online. Un buget de marketing concentrat numai pe reclame de acest tip numai este o opțiune fiabilă în ziua de astăzi.

b) *companiile* care au descoperit că pot să își mărească profitul în urma *punerii consumatorilor lor la muncă*, au făcut un pas înainte înspre esența Web-ului, și anume colaborarea. Însă datorită faptului că eforturile companiei se îndreaptă în primul rând tot spre resursele și obiectivele sale personale, consumatorii sunt invitați doar să participe în anumiți parametri limitați.

Adăugarea tehnologiilor self-service pentru anumite servicii sau pentru achiziționarea de produse a fost un plan foarte bun pentru reducerea costurilor. Companiile aeriene au început să ofere bilete care pot fi achiziționate online direct de către client, eliminându-se costurile adiționale practicate de agențiile de turism. Multe magazine existente în lumea fizică și-au extins oferta în lumea virtuală, au apărut chiar noi magazine cu activitate exclusiv în mediu virtual, practicând prețuri competitive. FedEx a introdus posibilitatea urmării comenzii pe Internet, afacerile cu bani electronici precum Mondex sau Paypal au revoluționat serviciile de plată online, oferind tranzacții prin canale digitale precum Internetul și telefoanele mobile cu un risc extrem de scăzut de fraudă.

Deoarece oamenii doreau să se implice în activități cu un rezultat final bine stabilit, au apărut activitățile „do it yourself (DIY)” sau „sell it yourself” (SIY). În lumea fizică branduri precum Ikea erau foarte bine primite de public. Unele companii au combinat tehnologiile self-service cu tehnica DIY și astfel au început să apară firme precum Avon, Amway care dezvoltau rețele de consumatori care comandau, utilizau și vindeau la rândul lor mai departe altor consumatori produsele lor. Acestea au fost urmate de companii de imobiliare de tipul Diysell. Alte firme au construit platforme care ofereau informații despre tehnici DIY sau meșteșuguri unde puteau să-și comercializeze propriile produse sau ale altora. Compania Curbly.com oferă seria personală de cărți despre tehnicile DIY, supraviețuind din aceasta și din reclamele de pe site-ul său, oferind în schimb idei și informații interesante din domeniu.

Crowdsourcing este o activitate populară în zilele noastre în rândul companiilor cunoscute de marele public. Branduri precum Dell și Unilever au câștigat încredere și și-au dezvoltat o reputație pozitivă prin activități și provocări de crowdsourcing. Concursurile de acest tip sunt cunoscute mai ales pentru acumularea de trafic pe site-ul oficial al firmei și pentru scopuri promoționale.

c) *Companiile* care au fost de acord să devină *furnizori pentru nevoile prosumatorilor* lor sunt cele care profită cel mai mult de pe urma Web-ului. Acestea se împart în funcție de oferta lor în: furnizor de bunuri fizice sau de servicii online. Primul grup oferă o experiență interesantă online, cu posibilități creative nelimitate de proiectare a bunurilor fizice, iar al doilea grup oferă gratuit acces pe platformă la serviciile sale cu scopul: de a atrage prosumatorii, a-i obișnui cu uneltele lor ca mai apoi să le propună un serviciu asemănător mai bun contra cost sau de a găsi alte surse de venit pentru sponsorizarea serviciului.

Cel mai bun mod este acela de a le lăsa consumatorilor și mai ales prosumatorilor libertatea de a colabora și crea pentru că astfel vor atrage mai mulți vizitatori și vor spori comunitatea care va interioriza identitatea firmei și va spori cota de piață și influența, aducând cu sine imediat sau la un moment dat beneficii economice substanțiale.

## 4.6 Concluzii

În capitolul al patrulea s-au prezentat etapele dezvoltării companiei pentru găzduirea prosumului. Autorul a reluat fiecare etapă detaliind substratul acesteia. Se începe cu explicarea tehnologiilor și metodelor care stau la baza creșterii companiei în ochii consumatorilor și prosumatorilor săi. Tehnologiile *presumului* au fost primele care au creat o anumită autonomie, devenind modalitatea prin care s-a deschis percepția consumatorului spre implicare. După ele au apărut mesajele și eforturile de deschidere către consumator, de comunicare a identității companiei. Astfel au apărut branduri puternice pe piața globală.

Punerea bazelor pentru găzduirea *prosumului* presupune nevoia adoptării pas cu pas a unui management al prosumatorilor. Autorul prezintă elementele care au contribuit la această nevoie în subcapitolul 4.3 unde face o intruziune în parcursul prosumatorului și al Internetului. Se propune un model suport pentru managementul prosumatorilor pe baza capitalului intelectual al companiilor care poate transforma consumatorii în prosumatori, și se oferă funcționalitățile pentru unelte suport de PoRM (Prosumer-oriented Relationship Management) în cadrul subcapitolului 4.4. Autorul definește PoRM ca un management relațional orientat spre prosumator, o nevoie esențială în administrarea acestui segment de piață nou apărut.

Nu în ultimul rând, în cadrul subcapitolului 4.5, se realizează o analiză a companiilor existente în mediul virtual. În urma acesteia, se relevă primele strategii eficiente cu privire la prosum, care vor fi îmbunătățite și dezvoltate.

Contribuțiile autorului din cadrul acestui capitol sunt sintetizate în cele ce urmează:

- Crearea unei soluții de pregătire a mediului de afaceri pentru „găzduirea prosumului” și descrierea celor patru etape ale acesteia;
- Explicarea tehnologiilor specifice *presumului* cu avantajele și dezavantajele proprii;
- Determinarea necesității unui nou tip de management, „managementul prosumatorilor” pentru sustenabilitate în societatea de astăzi;
- Determinarea efectelor acțiunii colaborative a capitalului intelectual în transformarea consumatorului în prosumator pentru rezultate inovatoare;
- Definirea funcționalităților uneltelor managementului relației cu prosumatorul;
- Determinarea celor trei modele de afaceri din lumea virtuală de astăzi.

## 5 STRATEGIILE DE MARKETING: MODELUL „CO-CREARII DE VALOARE ORIENTAT SPRE PROSUMATOR”

### OBIECTIVELE CAPITOLULUI

- Stabilirea strategiilor de marketing care atrag participarea prosumatorilor
- Crearea unui model care să integreze cele patru strategii orientate spre prosumator într-o manieră elegantă și interactivă
- Prefigurarea rezultatelor celor patru strategii, a noii perspective de marketing formate și trasarea indicatorilor care să ateste performanța lor în piață

### 5.1 Elaborarea strategiilor de marketing orientate spre prosumator

Comaniile de pe întreg mapamondul se confruntă astăzi cu schimbări profunde în natura tehnologiei, transformări demografice, economice și culturale, care condiționează succesul pe piață de activitățile inovative întreprinse. Consumatorul, cu noul său rol de co-producător de valoare, poate fi văzut ca un partener extern în paradigma inovării deschise. Astfel, în cadrul unei strategii de inovare deschisă, cercetarea și dezvoltarea sunt văzute ca un sistem deschis, în care ideile și căările externe spre piață pot fi la fel de importante ca cele rezervate pentru interior [23]. Granițele dintre o firmă și mediul său dispar într-o lume care pune accentul pe distribuirea cunoașterii. Comaniile nu-și mai permit să se bazeze doar pe cercetarea lor proprie, ci încep din ce în ce mai mult să aprecieze resursele creative ale stakeholder-ilor, dar mai ales ale prosumatorilor lor (Fig. 5.1).

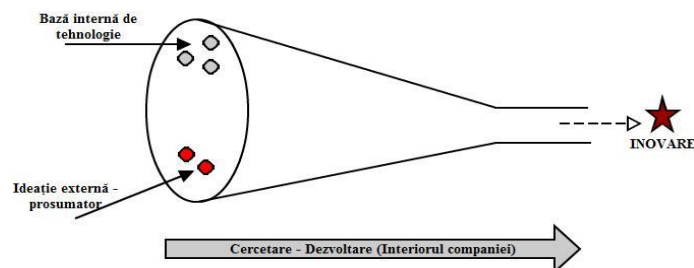


Fig. 5.1 Inovarea deschisă alături de prosumator (adaptare după [22])

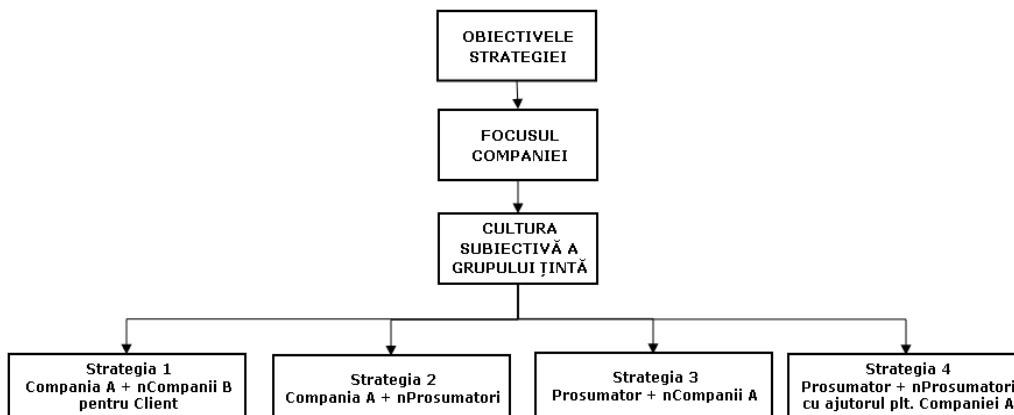


În urma analizei practicilor manageriale și a strategiilor de marketing folosite de diverse companii în contexte dintre cele mai diferite, autorul alege patru strategii care pot fi proiectate pentru rezultate de marketing importante, dar mai ales pentru implicarea consumatorului, iar în trei dintre acestea implicarea prosumatorului în co-crearea de valoare.

Întrebarea la care trebuie să răspundem prima dată este: **de ce trebuie să implicăm prosumatorii?** Motivul principal este datorită capacității lor de a crea valoare și de a colabora. Spre deosebire de consumatorii tradiționali care își limitează acțiunile la decizii de cumpărare, prosumatorii se eliberează de constrângerile acestui rol și dau drumul imaginației lor creative prin implicarea în activități odată proiectate exclusiv pentru angajații și profesioniștii firmelor. Atunci când acești noi consumatori scriu pe blog-uri, fac recenziile unor cărți, împărtășesc gândurile cu întreaga comunitate sau videoclipurile pe YouTube, modifică un joc, ei acționează ca și prosumatori. Chiar și în lumea reală consumatorii pot deveni prosumatori, atunci când sunt gata să schimbe „rețeta”, atunci când inventează ceva nou sau propun idei noi de îmbunătățirea unui produs sau serviciu. În toate circumstanțele, companiile pot beneficia de pe urma creativității și a promovării lor gratuite, oferind pieței o experiență extrem de satisfăcătoare.

Luând în considerare cei doi factori care fac diferența dintre consumatori și prosumatori, implicarea și creativitatea, alături de caracteristicile unei organizații deschise, strategiile orientate spre prosumator răspund la trei întrebări esențiale (Fig. 5.2):

- Care sunt obiectivele strategiei?
- Cât de mult ne concentrăm pe prosumator și cât pe obiectivele firmei?
- Care este cultura subiectivă a consumatorului/prosumatorului țintă?



Compania A - companie producătoare de produse/servicii  
Compania B - companie de tip furnizor de produse/servicii  
plt.companiei A - platforma companiei A producătoare

**Fig. 5.2 Structura logică a determinării celor patru strategii orientate spre prosumator**

În urma răspunsurilor la aceste întrebări, stabilim *obiectivele strategiei* de implicare, care se referă la ceea ce dorește compania să realizeze prin intermediul strategiei: să adune idei noi, să-și îmbunătățească relația cu consumatorii, să-și promoveze imaginea sau să dezvolte noi produse sau servicii.

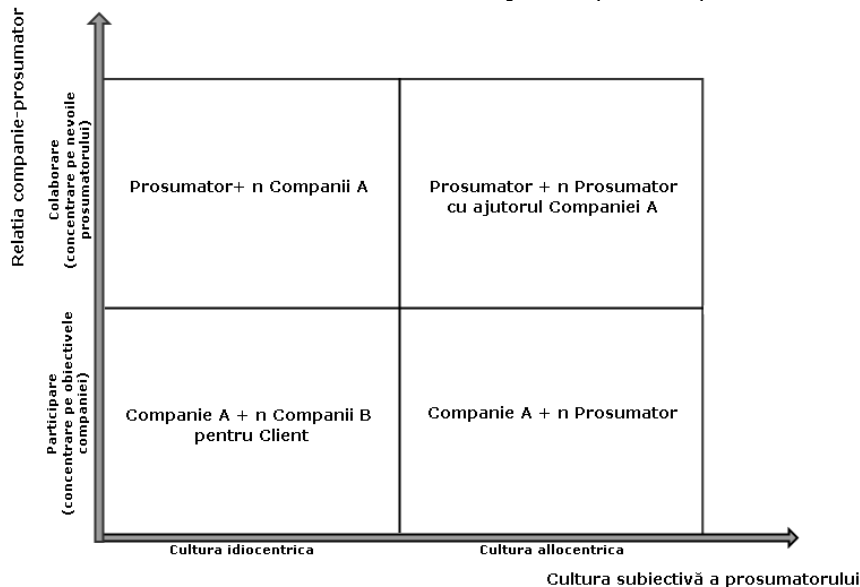
Al doilea determinant este *focusul companiei*, mai precis pe ce se concentrează aceasta. Ea poate delimita strategia de marketing cu orientare directă spre obiectivele sale sau spre nevoile prosumatorului. În funcție de alegerea făcută, compania poate avea o ofertă pentru consumatori obișnuiți sau poate deveni un furnizor pentru dorințele prosumatorilor.

În al treilea rând, autorul analizează *cultura subiectivă a grupului-țintă* pe care compania dorește să-l implice. Acțiunile consumatorului/prosumatorului sunt influențate așa cum argumentează și Triadis [133] de tendințe alocentrice (când prioritizarea se face spre scopuri comune) sau idiocentrice (când persoana se concentrează pe propriile obiective și dorințe). În funcție de acțiunea care trebuie realizată și tipul de prosumator, aceste tendințe au un impact major în ceea ce privește strategia corporată și perspectiva de marketing.

Cele patru strategii rezultate din relația companie-consumator ce tinde spre prosumator și cultura subiectivă a acestuia sunt inspirate de tipologia practicilor *co-creative* ale lui Nuttavuthisit [93] și adaptate de autor pentru conceptul de prosumator. În timp ce munca lui Nuttavuthisit explică dezvoltarea condițiilor strategice *co-creative* care derivă din înțelegerea perspectivei consumatorului, autorul prezintă în [59] o strategie centrată pe consumator și trei strategii complexe orientate spre prosumator care iau în considerare mai mulți factori și actori pentru decizia strategică. În plus, fiecare strategie este încorporată în modelul co-creării de valoare orientat spre prosumator, evidențiind caracteristicile rezultatelor fiecărei strategii, perspectivele de marketing și indicatorii de performanță.

În Fig. 5.3 se propun astfel patru categorii în care se poate situa o companie care dorește să se adapteze schimbărilor de pe piață prin implicarea consumatorilor săi în activitățile sale:

- ✚ Companie A + nCompanii B pentru Client
- ✚ Companie A + nProsumatori
- ✚ Prosumator + nCompanii A
- ✚ Prosumator + nProsumatori cu ajutorul plt. Companiei A



**Fig. 5.3 Modelul celor patru strategii orientate spre prosumator (contribuție proprie)**

În cadrul Fig. 5.3 avem două axe. Axa verticală măsoară gradul de participare al prosumatorului în realizarea produselor sau serviciilor. Astfel, se poate vedea dacă firma își stabilește strategia punând pe primul loc obiectivele sale, în acest caz propunând o participare alături de consumatorul sau prosumatorul țintă, sau pe nevoile prosumatorului, atingând modelul colaborării pentru *co-creare de valoare*.

Axa orizontală măsoară cultura subiectivă a prosumatorului țintă, punctând dacă o anumită activitate este desfășurată pentru sine sau pentru alții. Această dimensiune este importantă pentru strategie ca întreg pentru că un individ care creează pentru sine va determina rezultate de marketing relațional diferite de altul care împărtășește totul cu comunitatea sa.

Aceste două axe stabilesc patru strategii, dintre care doar trei sunt orientate spre prosumator, una rămânând la hotarul transformării consumatorului. Acea primă strategie care se concentrează exclusiv pe obiectivele companiei nu deține capacitatea de a transforma consumatorul în prosumator, însă cu timpul ea poate dezvolta anumite atribute, deschizându-se spre a urca în vârful modelului.

În cele ce urmează fiecare strategie propusă va fi explicată din punctul de vedere al cerințelor specifice și rezultatelor stipulate.

### 5.1.1 Strategia Companie A + n Companii B pentru Client

Această strategie reprezintă primul răspuns al companiilor la dorința crescândă a individualismului consumatorilor în contextul producției în masă.

Deoarece producția în masă permite costuri reduse și astfel un preț cu care consumatorii sunt obișnuiți, companiile s-au văzut în incapacitatea de a renunța la aceasta, pentru a începe să fabrice produse unice la prețuri mai mari. În acest context, s-a găsit o soluție de compromis, adoptarea strategiei personalizării produselor standard. Astfel companiile nu-și pierd clienții datorită unor prețuri mult prea mari și reușesc să răspundă dorințelor de individualizare a celor mai pretențioși dintre aceștia.

Această strategie presupune o orientare exclusiv pe obiectivele companiei : folosirea eficientă a resurselor, vânzări mari, obținerea unui profit cât mai bun și o imagine proaspătă pe piață. O astfel de companie oferă o aparentă flexibilitate clientului său, însă gama de materiale și culori din care acesta poate alege este restricționată și nu permite o implicare creativă decât într-o mică măsură.

În cadrul acestei strategii are loc un parteneriat între cel puțin două companii: între compania principală care produce produsele sau serviciile care pot fi personalizate și altă companie sau mai multe companii care devin furnizorii acesteia, răspunând prompt diferitelor comenzi speciale. Această strategie a cunoscut o amploare peste tot în lume, în toate domeniile, în lumea fizică și virtuală.

Exemple în acest sens se regăsesc în industria alimentară, automotive, construcții, telecomunicații, și chiar în sfera serviciilor :

- BMW permite personalizarea mașinilor sale dintr-o paletă largă de culori, piese de interior, materiale, funcționalități, motorizare, ajungând la aproape 500 de modele posibile ale aceleiași mașini, însă consumatorul este îngăduit să aleagă dintre acele modele;
- IKEA oferă corpuri de mobilier la care consumatorul poate schimba sau alege dimensiunile, culoarea, însă materialele care i se pun la dispoziție sunt dintr-o gamă restrânsă. În acest caz, consumatorul își assemblează singur mobila, după niște instrucțiuni standard;
- Serviciile de telefonie mobilă oferă pachete diferite din care se poate alege cel mai potrivit personalității și nevoilor clientului;

- CafePress din lumea virtuală permite personalizarea tricourilor, papucilor de casă, cănilor, dintr-o gamă variată de imagini și culori, ajungându-se chiar la posibilitatea obținerii unui produs cu poza consumatorului pe ea;
- Chocomize.com permite personalizarea tabletei de ciocolată dintre trei feluri diferite, care mai apoi pot fi decorate cu nuci, fructe, condimente și dulciuri. Limitele se cunosc foarte bine, ciocolată albă, neagră sau cu lapte căreia se pot adăuga patru gusturi diferite din peste 80 de ingrediente posibile.

În concluzie, personalizarea produselor sau serviciilor nu înlesnește transformarea consumatorului în prosumator. Clientul este doar ajutat să-și aleagă din diferite variante ale aceluiași produs sau serviciu standard, pe cea preferată.

Din păcate această strategie nu ajunge prin ea însăși să transforme consumatorul în prosumator. Însă, cu cât compania își împuternicește consumatorii, cu atât mai mult această strategie poate deveni orientată spre prosumator, devenind în final mai valoroasă pentru ambii actori.

### 5.1.2 Strategia Companie A + nProsumatori

Acest tip de strategie marchează apariția prosumatorului în procesul de co-producție. În acest caz, compania are ca obiectiv atragerea prosumatorilor în cadrul platformei sale și motivarea lor pentru implicarea creativă într-o activitate propusă.

O companie din domeniul serviciilor poate colecta feedback valoros de la unul sau de la mai mulți dintre cei mai buni și loiali consumatori ai săi pe care i-a împuternicit în prealabil oferindu-le oportunitatea de a realiza o testare experimentală în exclusivitate. Acest lucru se întâmplă mai frecvent în dezvoltarea de jocuri electronice sau programe web, unde utilizatorilor de top li se oferă în privat oportunitatea de a îmbunătăți un produs/serviciu inovativ al brandului favorit. În urma acestei experiențe utilizatorii sunt motivați să promoveze noul serviciu rețelei lor de prieteni, cunoscând faptul că au avut un cuvânt de spus în realizarea sa. Cu toate acestea practica este deseori restrânsă ca uzanță.

O altă practică corporată pe scară largă este fenomenul crowdsourcing, care de altfel reprezintă cel mai bine această strategie.

În acest caz, avem un parteneriat între compania producătoare și mai mulți prosumatori (de la  $n = 2$  la  $n = 10.000$  prosumatori, depinde de comunitatea formată în jurul brandului). Parteneriatul implică o cooperare strânsă în care părțile au responsabilități și drepturi specifice. Astfel, putem vedea activitățile de crowdsourcing materializându-se în tot felul de concursuri. În cadrul lor compania este inițiatorul, promotorul competiției pentru ca prosumatorii să îmbunătățească ceva anume sau să găsească o soluție pentru o problemă cu care se confruntă. Este o modalitate de a le cere ajutorul. Cei mai buni dintre ei, care au venit cu idei inovatoare cu aplicabilitate practică în companie, vor primi o răsplată intrinsecă prin recunoașterea oficială a valorii lor și una materială sub forma unui premiu.

În crowdsourcing, deși prosumatorul are libertatea de a-și da frâu liber imaginației, nu vorbim despre o colaborare, deoarece aceasta presupune efectuarea unor acțiuni în comun. În crowdsourcing drepturile asupra ideii nu sunt ale prosumatorilor, ci ale companiei, astfel inovarea nu se realizează în comun de către companie și prosumator. Avem situații când crowdsourcing-ul încearcă să pătrundă în strategia din dreptunghiul superior, însă la origine, acesta reprezintă o modalitate prin care compania strânge idei valoroase pentru propriile sale scopuri, răsplătind creatorii cu recompense materiale sau de altă natură.

Important este că prosumatorii cu o orientare socială au oportunitatea de a se asocia cu alții ca ei, pentru a produce valoare și a primi o răsplată.

Exemple de crowdsourcing încep să apară tot mai des, firmele înțelegând potențialul inovator al acestui proces:

- DELL a realizat o platformă IdeaStorm care incită pasionații de calculatoare să-și spună părerea despre produsele sale, să aducă îmbunătățiri și să propună produse sau servicii, strategii noi care se dezbate timp de o săptămână în sesiuni deschise de comunitate creată. Rezultatele sunt impresionante : idei cu un nivel ridicat de creativitate și dezvoltarea unei imagini foarte bune la nivel global. Consumatorii văd compania ca pe o organizație interesată de părerile lor, deschisă, inovatoare, fapt ce îi aduce un plus de notorietate gratuită;
- Pepsi Co a început de câțiva ani de zile o serie de evenimente și campanii de crowdsourcing pentru unul dintre brandurile lor, chipsurile Lays;
- Lufthansa Air Cargo [77] și-a invitat participanții să prezinte soluții și idei ecologice pentru serviciile sale pentru a reduce impactul negativ asupra mediului. În final a totalizat idei extrem de valoroase de penetrare a noi piețe, strategii de responsabilitate socială, de câștigarea unei prezențe online, câștigând astfel cunoaștere inovative despre nevoile pieței. Această inițiativă a avut un succes atât de mare, încât în 2012 a urmat al doilea concurs, cu idei și mai valoroase.

Un serviciu format în urma unei astfel de idei devine un succes cu mai multă ușurință pentru simplul motiv că în crearea sa au fost implicați oameni normali, cu un grad ridicat de credibilitate.

### 5.1.3 Strategia Prosumator + nCompanii A

În acest caz rolurile companiei și ale prosumatorului se schimbă. Precum subliniază Holbrook [49], cu cât colaborarea dintre producător și cumpărător se dezvoltă, cu atât distincțiile dintre ei încep să dispară, și o nouă relație bazată pe co-dependență începe să se formeze. Relația companie-prosumator se schimbă, prosumatorul devenind centrul activităților de creare și dezvoltare, companiei rămânându-i rolul de furnizor de servicii. Prosumatorii pot uneori folosi serviciile mai multor companii pentru scopurile lor creative.

Nuttavuthisit [93] exemplifică perfect modul în care programele de autoajutorare din cadrul managementului sănătății încearcă să îi pregătescă pe consumatori să ia propriile decizii în ceea ce privește sănătatea proprie (nutriție, plan de asigurare, etc.). În același fel programele DIY autorizează și sfătuiesc consumatorii cum să realizeze decorațiuni interioare cu idei unice conforme propriului gust.

În lumea virtuală această strategie de afaceri a prosperat deoarece și numărul prosumatorilor a crescut odată cu apariția condițiilor care au ușurat implicarea lor. Astfel ei aveau mai puține restricții și un mai mare control asupra procesului pentru beneficiul propriu.

Compania Ponoko.com este exemplul perfect pentru acest tip de strategie, ea administrând un site Web în care prosumatorul își poate proiecta virtual produsul cu ajutorul programelor de proiectare care îi sunt puse la dispoziție. Produsul inovator rezultat este apoi realizat fizic prin printare 3D sau tăiere cu laserul în câte exemplare dorește clientul, serviciu oferit de către companie în schimbul unei sume de bani. Prosumatorul are dreptul de autor asupra produsului său, putând să-l comercializeze fără probleme. Limitările existente se referă la tipul materialului (18 tipuri de materiale) din care este realizat produsul, deoarece printarea 3D nu se poate realiza pe orice textură, de asemenea trebuie avută în calcul și structura

produsului. De asemenea compania oferă un număr limitat de programe de proiectare, restricționând într-o oarecare manieră creativitatea personală a prosumatorului. Rezultatul este direcționat spre uzul propriu sau spre vânzare, prosumatorul neavând posibilitatea colaborării cu alții în cadrul procesului.

#### **5.1.4 Strategia Prosumator + nProsumatori cu ajutorul plt. Companiei A**

Această ultimă strategie reprezintă cel mai bine modelul „prosumator-companie” (4.3.2.), portretizând compania ca un colaborator egal cu prosumatorii săi.

În mod obișnuit compania îi invită pe prosumatori pe platforma sa și îi motivează să se bucure de experiența respectivă, creând împreună conținut sau chiar o versiune mai bună a serviciului. În acest caz nu este vorba despre o companie care lansează o provocare la participare (crowdsourcing), ci despre o companie care furnizează resurse pentru colaborare, renunțând la autonomie și devenind egalul prosumatorilor.

Acest tip de colaborare între prosumatori și companie are câștiguri de ambele părți:

- prosumatorii pot lua inițiativa, pot crea după cum doresc, pot colabora cu alții ca ei care împărtășesc același interes și cunoștințe similare cu scopul de a îmbunătăți serviciul oferit sau chiar cu obiectivul creării unui nou;
- compania creează un serviciu, după care îi crește valoarea prin participare și colaborare externă.

Privind aceste noi modele de afaceri implementate pe aplicațiile Web 2.0, Ritzer și Jurgenson [114] argumentează faptul că Facebook, Google, Wikipedia sunt acum foarte valoroase nu neaparat prin prisma profitului realizat, ci pentru profiturile pe care le vor genera în viitor. Așadar, această strategie nu este centrată pe profit rapid, ci mai degrabă pe o conștientizare a brandului, construirea unui marketing relațional și servicii inovative.

■ Linden Labs a dezvoltat o lume virtuală 3D numită Second Life.com prin care permite utilizatorului să interacționeze cu alții prin intermediul unui avatar și să creeze obiecte virtuale, alter-ego-uri și lumi noi pentru comunitate. Platforma și uneltele sunt oferite gratuit prosumatorilor, permițând un acces ușor și înregistrare rapidă. De aceea prosumatorii participă în etapele de creare, dezvoltare și producție a unui serviciu/produs, în timp ce Linden Labs "se mulțumește să managerieze comunitatea și să se asigure că infrastructura funcționează în parametri optimi" [127]. Câștigul organizației în acest caz se realizează din conturi Premium și din dolarii Linden care sunt cumpărați pentru a realiza tranzacții în lumea aceea virtuală;

■ YouTube reprezintă un website de video-sharing care oferă utilizatorilor posibilitatea de a-și încărca propriul videoclip, împărtăși cu comunitatea și viziona creațiile altora online, fără plată. Interesul companiei este să-și crească vizibilitatea online, conținutul încărcat pentru a putea pretinde mai mulți bani pe reclame. Cu acest scop, compania colaborează cu consumatorii, oferindu-le toate uneltele necesare pentru încărcarea clipurilor video, votarea lor, comunicarea. Deoarece majoritatea videoclipurilor de pe această platformă sunt creații personale, creativitatea mulțimii poate impulsiona și dezvolta rezultate extraordinare și inovații pentru comunitate;

■ Wikipedia este un alt exemplu de succes al acestei strategii. Ea pune la dispoziția milioanei de prosumatori virtuali posibilitatea de a-și aduce aportul prin

editarea unei pagini, printr-un program „wiki” într-un anumit domeniu de care sunt pasionați. Acest model de afacere aduce un renume neprețuit firmei fondatoare, însă este gratuit și astfel nu produce profit. Wikipedia supraviețuiește din donații, însă deține o putere informatică fără precedent;

■ Linux este cel mai cunoscut exemplu de colaborare și dezvoltare de software liber, un sistem de operare pentru calculatoare.

În urma dezvoltării celor patru tipuri de strategii care implică într-un anumit grad prosumatorul generației noastre, putem deduce beneficiile fiecărei activități în parte. Modelul co-creării de valoare alături de prosumator înglobează aceste patru strategii, sistematizând și exemplificând în mod vizual rezultatele fiecăreia în parte.

## 5.2 Rezultatele strategiilor orientate spre prosumator

Cele patru strategii orientate spre prosumator reprezintă primul cadran al modelului co-creării de valoare (Fig. 5.4).

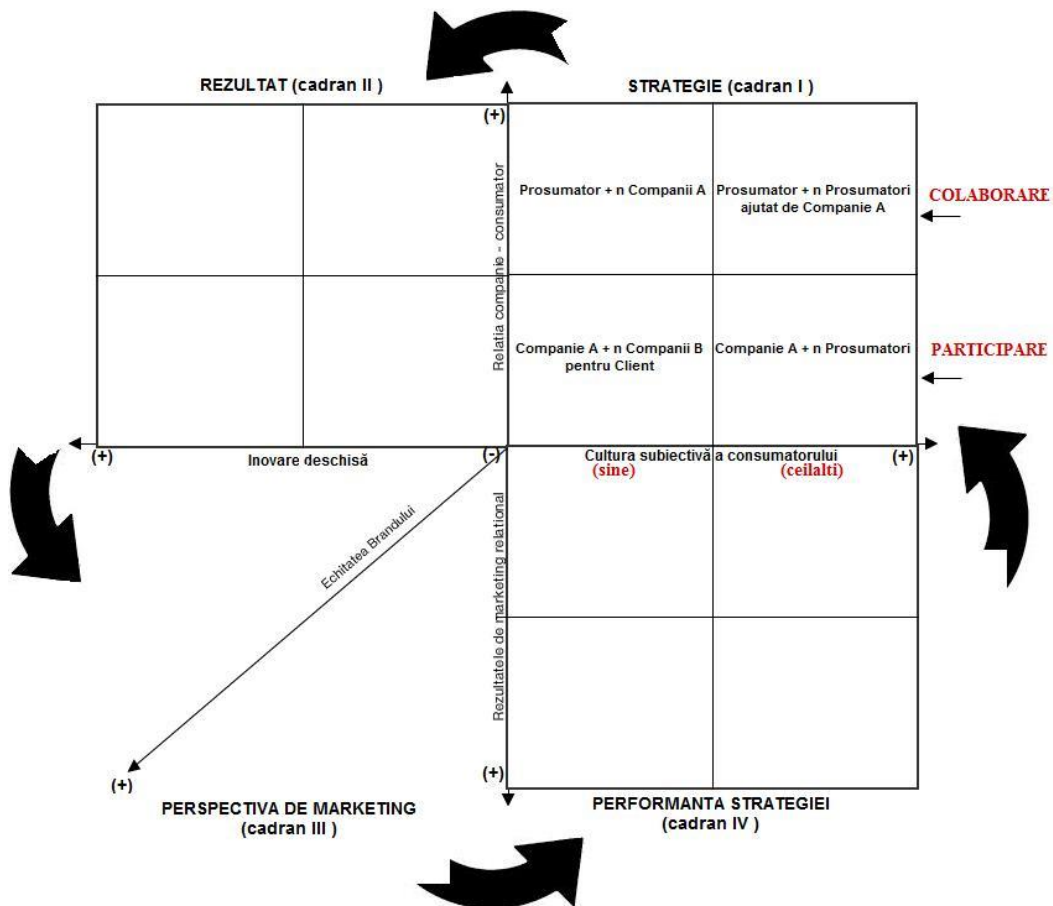


Fig. 5.4 Modelul co-creării de valoare orientat spre prosumator (contribuție proprie)



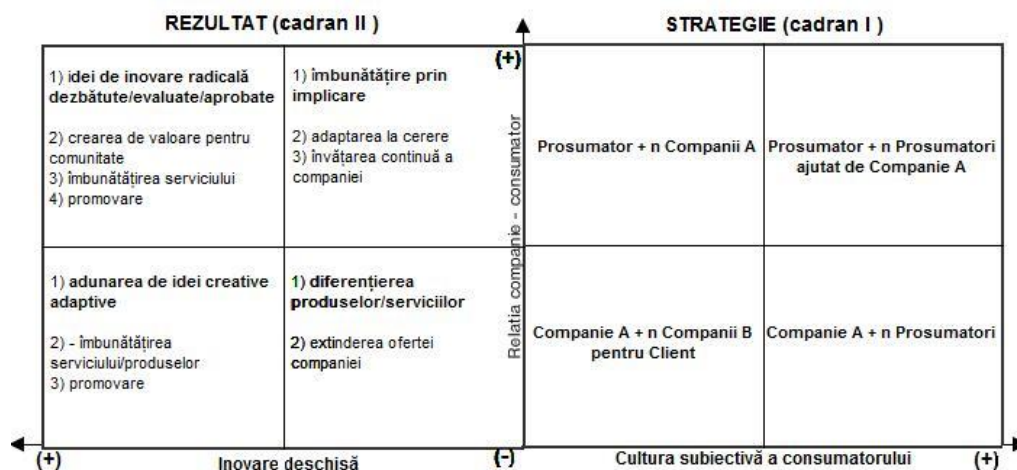
Acest model a fost inspirat din ideea lui Sarkar [117], însă autorul nu a ales să se axeze pe arhetipuri de piață și caracteristicile firmelor, ci pe strategii care să le susțină în contextul actual al marilor schimbări.

Astfel, diferențierea este clară, autorul adoptând numai noțiunea de model pe patru cadrane care se înlănțuie în direcția inversă a acelor de ceasornic. Începem modelul cu cele patru strategii orientate spre prosumator (primul cadran) care au statutul de cauze, le detaliem consecințele (al doilea cadran), perspectiva de marketing (al treilea cadran) și finalizăm cu evaluarea performanței lor (al patrulea cadran). În acest fel managerii pot observa cu ușurință efectele fiecărei strategii în piață, hotărând în deplină cunoștință de cauză strategia optimă pe care trebuie să se concentreze pentru a avea succes în activitățile de implicarea prosumatorilor.

Primul cadran al strategiilor este corelat îndeaproape cu al doilea cadran care prezintă rezultatul în urma implementării fiecărei strategii. Aceasta depinde de inovarea deschisă a companiei și de relația companie-prosumator.

Inovarea deschisă a companiei se referă la o cultură organizațională care își concentrează acțiunile și pe colaborarea externă. Potrivit lui Tapscott și Williams [127], „firmele care cultivă relații receptive, bazate pe încredere cu colaboratori externi formează ecosisteme vibrante de afaceri care creează valoare mai eficient decât afacerile cu organizare ierarhică”. Astfel, conceptul de inovare deschisă poate fi implementat doar de o companie flexibilă, căreia nu îi este frică să împărtășească informații cu parteneri externi și să le permită să contribuie în diverse moduri cunoaștere și valoare.

În cel de-al doilea cadran se analizează posibilele rezultate ale celor patru strategii (Fig. 5.5), ținând seama de nivelul de creativitate permis consumatorilor și flexibilitatea alături de capacitatea de învățare continuă a companiei.



**Fig. 5.5 Primele două cadrane complete ale modelului de co-creare de valoare orientat spre prosumator (contribuție proprie)**

Împuternicirea prosumatorilor înseamnă că li se dă o parte din control. Strategia *Companie A + nCompanii B pentru Client* păstrează creativitatea și controlul numai pentru personalul companiei, astfel încât ea nu este flexibilă și nu reușește să implice prosumatorii. Pentru client oferta companiei pare a se extinde, iar serviciul de personalizare realizează o diferențiere față de competitori datorită

surplusului de beneficii. Această diferențiere este de dorit în piețe de nișă și nu poate fi considerată o strategie globală și principală de marketing pe termen lung, deoarece ea poate fi cu ușurință reprodusă de rivali [117]. Din acest punct compania poate continua cu una dintre celelalte trei strategii pentru îmbunătățirea produsului/serviciului prin inovare deschisă sau poate dezvolta intern noi oferte.

Rezultatul strategiei *Companie A + nProsumatori* depinde de problema specifică pe care firma dorește să o rezolve, iar provocarea este dezvoltată în acord cu adaptabilitatea prevăzută. Dacă managerul dorește să crească nivelul de conștientizare a brandului său, campania de crowdsourcing va avea restricții în ceea ce privește cantitatea de informații prezentate și o anumită inflexibilitate vizibilă în regulile concursului. Rezultatul va consta într-o promovare eficientă realizată de către prosumatorii orientare socială. Putem vedea un astfel de exemplu în Colbert Report Challenge [25] pe YouTube, atunci când moderatorul american a executat niște mișcări de luptă în fața unui ecran verde și le-a permis fanilor să-și realizeze propriile videoclipuri cu acel material, consecința fiind o creștere în interes și promovarea show-ului său.

Dacă însă compania dezvoltă un concurs de crowdsourcing pentru îmbunătățirea unuia dintre serviciile sale, ea trebuie să creeze o platformă atractivă și plăcută, unde prosumatorii sunt liberi să își dezvolte gândurile creative pe acel subiect. În acest fel se vor aduna foarte multe idei interesante deopotrivă adaptative sau inovatoare pe care compania le va folosi în cercetarea – dezvoltarea viitoare.

Așa cum putem vedea din exemplul Lufthansa Air Cargo, firma a adunat nu numai un număr impresionant de idei, însă ele au fost și evaluate și validate și numai cele mai bune cu practicabilitate în realitate au fost premiate. Rezultatul a fost mult mai valoros în final. În același timp Lufthansa Air Cargo a trebuit să fie foarte atentă și să se adreseze audienței-țintă cu un mesaj motivațional adecvat, pentru a menține interesul și provocarea. Ceea ce a generat campania a trebuit să fie în primul rând evaluat și mai apoi valorificat, strategia devenind cu atât mai puternică cu cât ea este într-adevăr folosită pentru inovare și nu doar ca un instrument de promovare.

Dacă ne gândim la strategia *Prosumator + nCompanii A*, rezultatul reprezintă îmbunătățiri în experiența utilizatorului datorită învățării organizaționale continue. Pentru prosumator serviciul sau experiența este diferită de altele similare deoarece îl implică și este concentrată pe satisfacerea nevoilor sale personale. El descoperă că nevoile sale sunt importante pentru companie și că îi este permis să ia decizii, să își creeze propriile experiențe până în momentul în care creativitatea sa este restrânsă datorită limitărilor fizice ale resurselor companiei.

Dezavantajul este că în acest caz compania nu beneficiază direct de pe urma creativității prosumatorului, fiind nevoită să învețe de la el, și să se adapteze la nevoie. După cum am spus, în cadrul acestei strategii nu avem idei inovative provenind direct de la prosumatori pentru că serviciul furnizat înlesnește creativitatea prosumatorului doar pentru propriul său uz. Colaborarea are ca principal scop servirea clientului, compania fiind în situația de a învăța de pe urma comportamentului său. Ea își poate îmbunătăți oferta sau se poate gândi la noi servicii și produse dezvoltate de resursele sale interne, pe baza comportamentului prosumatorilor cu care colaborează.

Un astfel de exemplu de învățare organizațională îl regăsim în cazul firmei Ponoko.com, care a început cu un serviciu de printare 3D, susținând creațiile prosumatorilor online. Această companie a fost receptivă la nevoile prosumatorului și a observat că acesta își dorește o nouă alternativă de redare. Datorită unei resurse umane și a unui management excelent, au putut să își îmbunătățească

oferta, adăugând metoda tăierii cu laser. Chiar dacă prosumatorii nu inovează pentru companie ci pentru sine, ei adaugă valoare serviciului atunci când firma este receptivă la munca și nevoile lor.

Ultima strategie *Prosumator + nProsumatori cu ajutorul Companiei A* este cea mai susceptibilă să adune acțiuni cu valoare adăugată. Motivul rezidă în creativitatea nelimitată și implicarea autonomă a prosumatorilor pe care o oferă compania. Aceasta furnizează o infrastructură pentru crearea unei comunități. Și o astfel de comunitate va asigura conținut și gândire creativă care împreună vor spori valoarea platformei precum în cazul Wikipedia, în care prosumatorii au transformat o enciclopedie online într-un fenomen mondial prin implicarea lor în editarea de conținut relevant și original.

Putem deasemenea regăsi o mulțime de unelte de colaborare oferite gratuit comunităților de prosumatori care ajung să susțină și să dezvolte serviciul companiei care ulterior va oferi, pe baza îmbunătățirilor rezultate, servicii „premium” pentru consumatori obișnuiți.

Această strategie poate fi utilizată pentru crearea de servicii noi bazate pe comunitate, cu scopuri orientate spre promovare pentru plasarea de reclame sau pentru creșterea puterii și cotei de piață a respectivei companii. Oricare ar fi motivul, ea are cele mai multe activități valoroase și beneficii vizibile.

### 5.3 Perspectiva de marketing

Al treilea cadran al modelului reprezintă perspectiva de marketing măsurată prin acțiunile de inovare deschisă ale companiei și rezultatele marketingului relațional, reprezentate de "echitatea brandului".

Echitatea brandului este valoarea (pozitivă sau negativă) pe care un brand o adaugă la produsele sau serviciile unei organizații [81]. Se manifestă prin conștientizarea brandului și imaginea acestuia. Ea are are numeroase implicații financiare asupra rentabilității activelor și este măsurată la nivelul firmei, serviciului și al consumatorului [81].

Autorul a ales să se concentreze pe echitatea brandului și nu a companiei în totalitatea sa deoarece o firmă poate avea mai multe produse, servicii și branduri pentru care poate alege să folosească una dintre cele patru strategii orientate spre prosumator.

Perspectiva de marketing a suferit schimbări profunde. Înainte obiectivul era de a crea un produs /serviciu profitabil cu speranța că acesta va genera un brand de succes. Astăzi, brandul este cel care trebuie să apară primul, iar produsul/serviciul va deveni ulterior profitabil [114].

Orice companie dorește să-și intensifice echitatea brandului, pentru a ajunge la nivelul de „marcă iubită” (love mark), după cum o numește compania Saatchi&Saatchi, care inspiră o loialitate fără frontiere și descrie modul în care consumatorii relaționează cu marile branduri, rămânând loiali, dispuși să plătească conturi premium și să devină ambasadori fără plată a respectivei firme sau brand. Această echitate a brandului în care se reliefa zona „mărcilor iubite” poate fi văzută în Fig. 5.6.

Strategia *Companie A + nCompanii B pentru Client* întâlnește echitatea brandului pe diagonală într-un anumit punct în cel de-al treilea cadran, în funcție de poziția dobândită în primele două cadrane. Dacă pentru serviciul de personalizare consumatorul are posibilitatea unei alegeri cu spectru larg, avem un rezultat crescut de diferențiere și o echitate mai mare a brandului pentru tiparul strategiei.

În schimb strategia *Companie A + nProsumatori* se bucură de o situație cu mult mai bună. Fiind mai creativă și concentrată pe prosumator, ea obține un nivel mai mare de echitate a brandului.

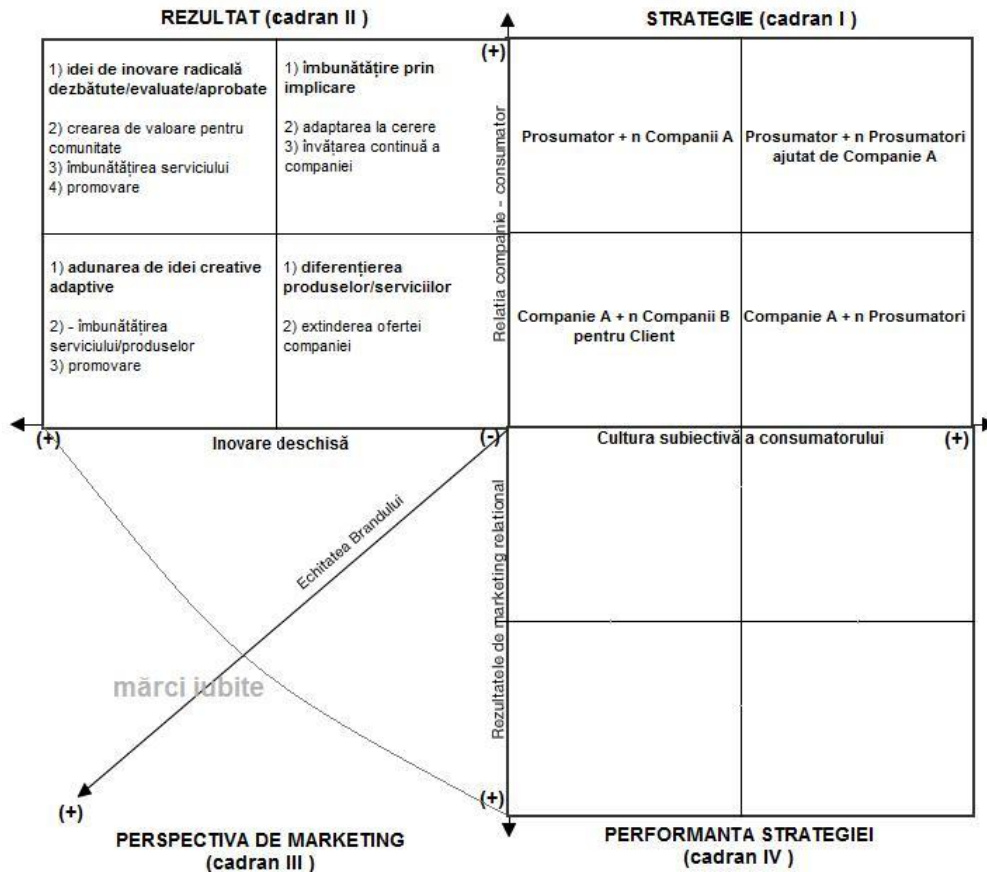


Fig. 5.6 Completarea cadranelor III și IV în ceea ce privește perspectiva de marketing

Strategia *Prosumator + nCompanii A* servește o nișă de nevoi, obținând o echitate a brandului puternică pentru câțiva prosumatori, dar rămânând necunoscută pentru restul, delimitând astfel per total un nivel mai scăzut al echității brandului.

O strategie *Prosumator + nProsumatori cu ajutorul Companiei A* va crea în mod definitiv o echitate crescută a brandului cu niveluri crescute de conștientizare și asocieri puternice, favorabile și unice. Acest fapt se datorează prosumatorilor cu orientare socială care devin evangheliști ai brandului pentru că îl percep ca oferindu-le libertate și sprijin pentru comunicare, împărtășire și creare originală.

## 5.4 Performanța celor patru strategii

Ajungând la cel de-al patrulea cadran, trebuie să stabilim niște indicatori-cheie de performanță (key performance indicators - KPI) pentru a măsura cu exactitate performanța fiecărei strategii. Deși prosumatorii sunt cei care co-crează valoare, acea valoare transpusă în piață trebuie să satisfacă nevoile consumatorilor pentru a fi benefică pentru companie. Determinarea efectelor strategiilor orientate spre prosumator se poate realiza prin cercetarea rezultatelor de marketing relațional și raportându-le la cultura subiectivă a prosumatorului.

Precum Henning-Thurau et al. [48] argumenta, este important să identificăm și să administrăm variabilele anterior controlate de manageri care influențează rezultate importante de marketing relațional (cum ar fi loialitatea consumatorilor și comunicarea din gură-în-gură).

Loialitatea față de brand este o atitudine favorabilă față de un brand manifestându-se în achiziții consistente de-a lungul timpului [7]. Ea se măsoară cu ajutorul indicatorului de retenție a consumatorului (customer retention rate indicator - CRR). Acest indicator măsoară performanța pe consumator așa cum este demonstrată prin comportamente precum fidelitatea sau revenirea la un anumit produs/serviciu [81]:

$$CRR = \frac{\text{Numărul consumatorilor la începutul unei perioade}}{\text{Numărul acelor consumatorilor care au rămas consumatori până la finalul perioadei}}$$

În lumea digitală întâlnim loialitate față de site-uri web care nu necesită o anume achiziție, dar care implică, rețin și motivează întoarcerea consumatorului. Aceste platforme utilizează conceptul de „achiziție” ca un echivalent pentru timpul și efortul petrecut/consumat în cadrul comunității lor pentru co-crearea de valoare.

Promovarea prin viu grai sau expresia „positive word-of-mouth” (WOM) din limba engleză reprezintă o comunicare informală între un consumator și rețeaua sa de cunoștințe și prieteni în ceea ce privește evaluarea unor bunuri sau servicii. WOM este o forță dominantă în piață și are un efect foarte important asupra comportamentului de cumpărare a consumatorului [80]. De asemenea s-a descoperit că indivizii se bazează pe WOM pentru a evita riscul și nivelul de incertitudine în legătură cu decizia de cumpărare a unui produs nou sau de achiziționare a unui nou serviciu [89].

WOM se măsoară prin intermediul indicatorului de promovare (net promoter score -NPS), care evaluează cât de satisfăcuți și loiali sunt consumatorii unei firme, cu scopul de a afla câți vor promova în viitor brandul altora. Prin intermediul unor achete realizate de către companie cu o scară de evaluare de la 0-10, managerii pot aprecia procentul entuziaștilor loiali (promotori), a consumatorilor pasivi și a consumatorilor nesatisfăcuți/detractori care pot periclita brandul prin promovare negativă (negative WOM).

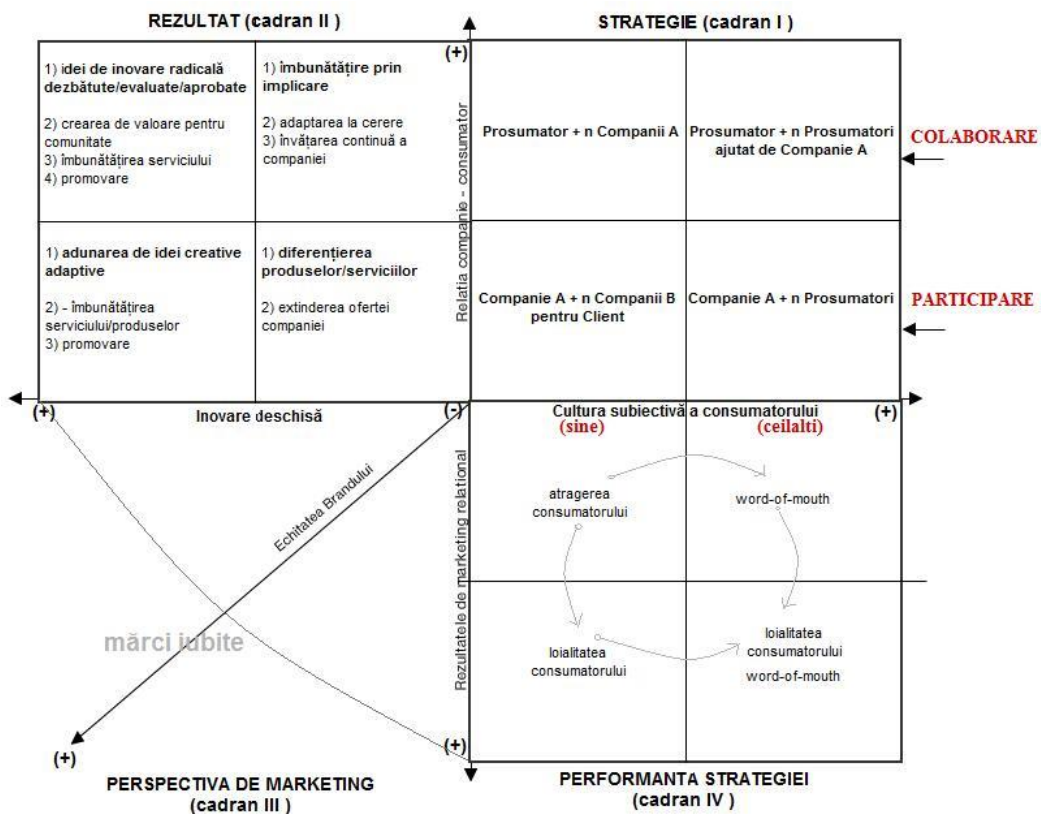
Măsurarea NPS se realizează astfel:

$$NPS = (\% \text{ a consumatorilor promotori}) - (\% \text{ a consumatorilor detractori})$$

Autorul a ales acești doi indicatori pentru cercetarea performanței companiei în urma unei campanii orientate spre implicarea prosumatorilor deoarece loialitatea consumatorilor crește atractivitatea economică a consumatorilor existenți, iar WOM ajută la atragerea unor noi consumatori.

Loialitatea consumatorilor influențează profitabilitatea prin efectul de reducere a costurilor și creștere a veniturilor pe consumator. Așadar, reținerea consumatorilor existenți este mai importantă și mai puțin costisitoare decât câștigarea unora noi. Însă o companie trebuie să se concentreze în aceeași măsură și pe atragerea unor consumatori noi, iar acest lucru se realizează prin cea mai eficientă și ieftină metodă : WOM – promovarea pozitivă prin viu grai.

Așa cum se poate vedea și în Fig. 5.7, loialitatea consumatorilor și WOM sunt esențiale pentru măsurarea performanței fiecărei strategii.



**Fig. 5.7 Modelul complet al co-creării de valoare orientat spre prosumator**

Strategia *Companie A + nCompanii B pentru Client* se presupune că afectează loialitatea consumatorilor deoarece ea crește probabilitatea ca aceștia să descopere în personalizarea produselor un serviciu care îi incită să cumpere și care rămâne atrăgător pentru alte vizite în viitor [121]. Percepția unei palete mai largi de opțiuni alături de percepția diferențierii sunt și aceștia factori care contribuie la o loialitate potențială a consumatorului.

Însă deoarece WOM funcționează bazându-se pe rețele sociale și încredere [65], iar personalizarea produselor este axată pe tendința idiocentrică a individului care este obsedat de propria eficiență și propriul beneficiu, această strategie este foarte probabil să nu determine promovare pozitivă.



Autorul este de părere că această primă strategie servește ca modalitate de atragere a consumatorului pe platforma companiei, ajutându-l să cunoască mai bine produsele și să îi producă acesteia profit.

Campaniile de crowdsourcing pot genera o legătură puternică printr-un management al comunității și o deschidere a companiei spre creativitate externă care determină în cele mai multe cazuri promovare pozitivă (positive WOM). Însă deoarece prosumatorilor nu li se oferă controlul asupra activităților, este mai puțin probabil să se determine astfel un grad ridicat de loialitate. În cadrul acestei strategii de *Companie A + nProsumatori*, prosumatorii pot participa la cât mai multe campanii de acest gen, fără să devină atașați și loiali vreunui brand, mai degrabă generând vizibilitate în piață.

În ceea ce privește strategia *Prosumator + nCompanii A*, în acest caz se determină o loialitate crescută a prosumatorului care va reveni și va rămâne interesat de activitățile companiei pentru că s-a simțit ascultat, ajutat și satisfăcut în tot ce și-a dorit prin serviciile oferite. Însă pentru că acei prosumatori proiectează și creează pentru ei înșiși și nu fac parte dintr-o comunitate, promovarea lor va fi limitată. Cu cât această strategie pătrunde în perimetrul ultimei variante strategice orientate spre prosumator, cu atât aceasta va determina o vizibilitatea crescută și o promovare pozitivă sporită.

Strategia *Prosumator + nProsumatori cu ajutorul Companiei A* generează un nivel ridicat de angajament și plăcere deoarece prosumatorii sunt liberi să creeze, colaboreze și să se bucure de experiențe interesante într-o comunitate fără prezența controlului sau a neîncrederii.

Comunitățile au potențialul de a crește nivelul de loialitate al consumatorilor [26] și sunt foarte eficiente în facilitarea WOM. Prosumatorii și consumatorii pe care primii îi influențează se vor întoarce mereu și vor rămâne loiali devenind evangheliști entuziaști ai brandului, promovându-l prin intermediul unor activități de WOM. Compania care manageriază o astfel de platformă, website sau comunitate va câștiga reputație și avantaje competitive, va inova și va beneficia de o sporire a cotei de piață în anii care vin.

## 5.5 Studii de caz

*Modelul co-creării de valoare orientat spre prosumator* poate fi considerat o simulare standard pentru alegerea uneia dintre cele patru strategii propuse și prezentate în detaliu de către autor.

După ce răspunde la câteva întrebări de bază, managerul poate să-și delimiteze obiectivele, focusul și grupul-țintă al strategiei pe care dorește să o urmeze. Investind într-o deschidere organizațională, acesta își mărește șansele unor rezultate performante.

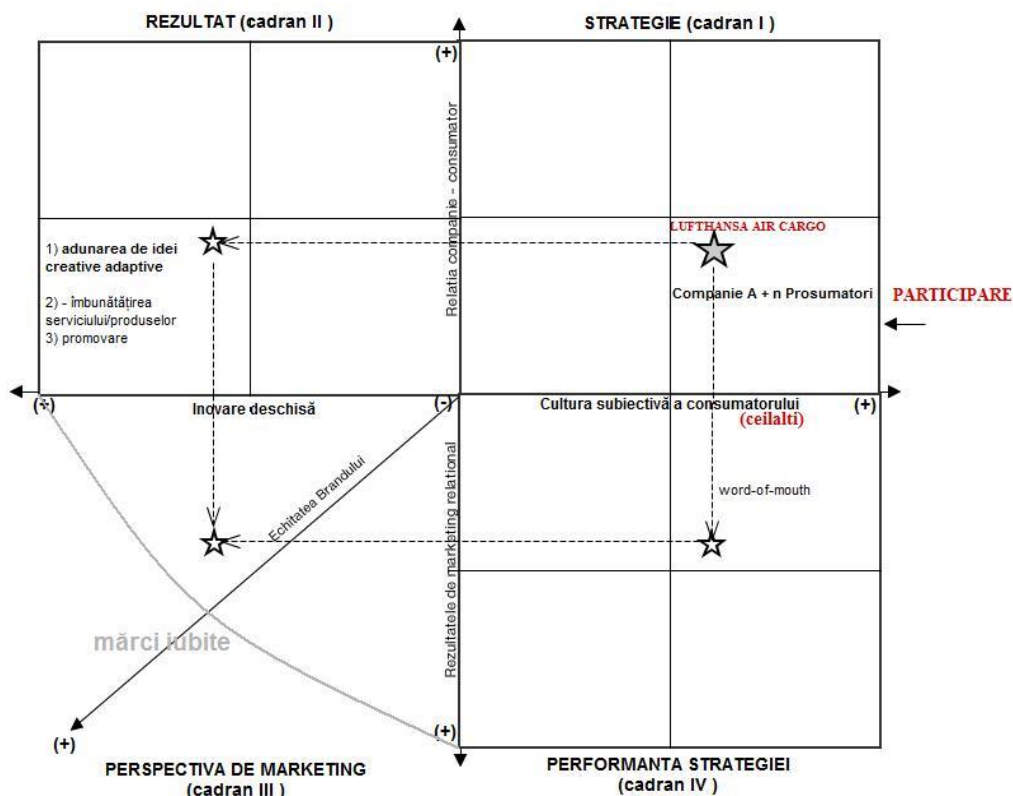
Pentru a demonstra gradul de utilizare practică a modelului, se vor analiza în cele ce urmează două exemple de companii care au încercat să practice strategii orientate spre implicarea consumatorilor proprii, cu rezultate diferite.

1) *Lufthansa Air Cargo* a avut curajul de a implementa o campanie de crowdsourcing în 2011. Deoarece campania dorea să identifice o modalitate de îmbunătățire a serviciilor proprii, strategia aleasă a fost asemănătoare celei propuse de autor, și anume *Companie A + nProsumatori*, beneficiind de următorul format:

- Campanie A promotoare: Lufthansa Air Cargo
- n Prosumatori: un număr mare de contributory de toate vârstele, din toate domeniile și de toate naționalitățile, indivizi cu orientare socială care fie că



- lucrează în echipe sau individual, împărtășesc ideile finale comunității și apreciază /evaluează lucrările altora;
- concursul: delimitări standard (termen limită, recompense și reguli tehnice de format atât pentru înscriere și tema de discutat), însă în rest prosumatorii sunt lăsați liber să creeze idei îndrăznețe
  - rezultat: idei inovatoare pentru dezvoltarea unui nou serviciu și pentru îmbunătățirea celui existent
- Această campanie a fost inclusă în modelul propriu al autorului în poziția din stânga sus a căsuței strategiei *Companie + nProsumatori* (Fig. 5.8).



**Fig. 5.8 Campania Lufthansa Air Cargo încorporată în modelul de co-creare de valoare orientat spre prosumator (contribuție proprie)**

Motivul pentru această poziționare stă în faptul că prosumatorii implicați s-au înregistrat individual și nu au beneficiat de niciun suport pentru colaborare pe platforma oficială. Cu toate acestea strategia a fost foarte bine organizată, realizând o contribuție semnificativă în ceea ce privește conștientizarea brandului Lufthansa și ajutând la îmbunătățirea imaginii companiei care a fost percepută ca de încredere și orientată spre responsabilitatea socială. Cu cât i-a crescut reputația, cu atât prosumatorii i-au promovat concursul prin WOM.

2) *Amapedia de la Amazon.com* este un exemplu negativ în ceea ce privește implementarea unei strategii de implicare a prosumatorului. Ea denotă faptul că

definirea, înțelegerea prosumatorilor și studierea în prealabil a caracteristicilor lor este obligatorie înainte de proiectarea unei campanii de marketing.

Amapedia a început în ianuarie 2007 ca un wiki pentru generarea de conținut orientat spre utilizator, în cadrul căruia utilizatorii puteau edita articole despre produsele Amazon. Acest wiki a fost închis în 2010. Motivul eșecului raportat trebuie analizat în profunzime pentru înțelegerea greșelilor întreprinse și a consecințelor acestora.

Strategia probabil dorea să se asemene cu succesul răsunător al Wikipedia. Autorul a identificat Wikipedia în cadrul strategiei *Prosumator + nProsumatori cu ajutorul Companiei A* în modelul co-creării de valoare. Din păcate Amapedia nu se încadra în aceasta.

Greșelile Amapedia:

- ✦ confuzie de nume - serviciul a fost lansat la mijlocul anilor 2006 sub un alt nume de „Product Wiki”, iar în 2007 a fost renumit în Amapedia [145]. Problema consta în faptul că primul nume nu a dispărut complet de pe pagina Amazon.com. Aceste schimbări trebuie evitate pentru că ele produc un mediu instabil pentru prosumatori care vor dezvolta neîncredere în transparența și stabilitatea companiei;

- ✦ dezvoltarea unui mediu restrictiv în jurul serviciului (Amazon își reținea dreptul asupra conținutului generat pe site și nu permitea copierea acestuia decât pentru scopuri organizaționale proprii). Astfel, Amazon se adresa comunității sale nu din perspectiva unui furnizor de suport pentru colaborare și creativitate fără margini, ci mai mult ca o companie dezorganizată concentrată pe propriile obiective, aflată într-o încercare de crowdsourcing pentru adunarea de conținut fără a avea forma sau regulile unui concurs de acest tip;

- ✦ nu a făcut nimic pentru a crește nivelul de colaborare între prosumatori sau pentru a schimba mentalitatea utilizatorilor săi care „se limitau la ceea ce știau deja: să scrie recenzii pentru produse într-o manieră individuală” [128]. După cum am mai arătat mai devreme, viitorul este al firmelor care furnizează scopuri comune și direcționează dezvoltării, oferindu-le în același timp control total asupra acțiunilor și conținutului lor. Oamenii au nevoie de un obiectiv comun, o obsesie împărtășită pentru a fi productivi ca mulțime.

Condiția principală a serviciului, aceea conform căreia numai clienții care plătesc (comandă produse) pot contribui au înlăturat posibilitatea unei strategii de tipul *Prosumator + nProsumatori cu ajutorul Companiei A*, care a stat la baza Product Wiki și care ar fi adus companiei rezultate extraordinare de marketing.

În Fig. 5.9 autorul reprezintă încercarea Amapedia în cadrul modelului co-creării de valoare subliniind serviciul la care tindea (Product Wiki) și poziția actuală la care s-a ajuns (Amapedia).

În ciuda faptului că Amapedia arăta la început ca o strategie de tip *Prosumator + nProsumatori cu ajutorul Companiei A* - datorită similitudinilor cu Wikipedia, a fost periclitată printr-un control exagerat eșuând în a-și împuneri consumatorii.

Deoarece Amapedia se adresează unei comunități, cea mai bună abordare ar fi fost o strategie de tipul *Companie A + nProsumatori*. Din păcate datorită lipsei motivației și a facilitării colaborării, strategia aceasta nu poate fi menținută pentru mult timp, devenind o modalitate de diferențiere fără o claritate în scop și utilitate. Probabil platforma a fost lansată mult prea repede, fără a avea în spate o cercetare meticuloasă, ceea ce a dus la eșecul survenit.

Chiar dacă activitățile de prosum și implicarea consumatorilor devin o nevoie în societatea de astăzi, managerii trebuie să fie foarte atenți în ceea ce privește strategia aleasă pentru dezvoltare. Ea trebuie să fie în acord cu tipul de produs sau

serviciu comercializat, să țină seama de cultura organizațională și de posibilitățile materiale. În concluzie, Amazon.com a încercat să realizeze un serviciu care nu corespundea culturii sale organizaționale.

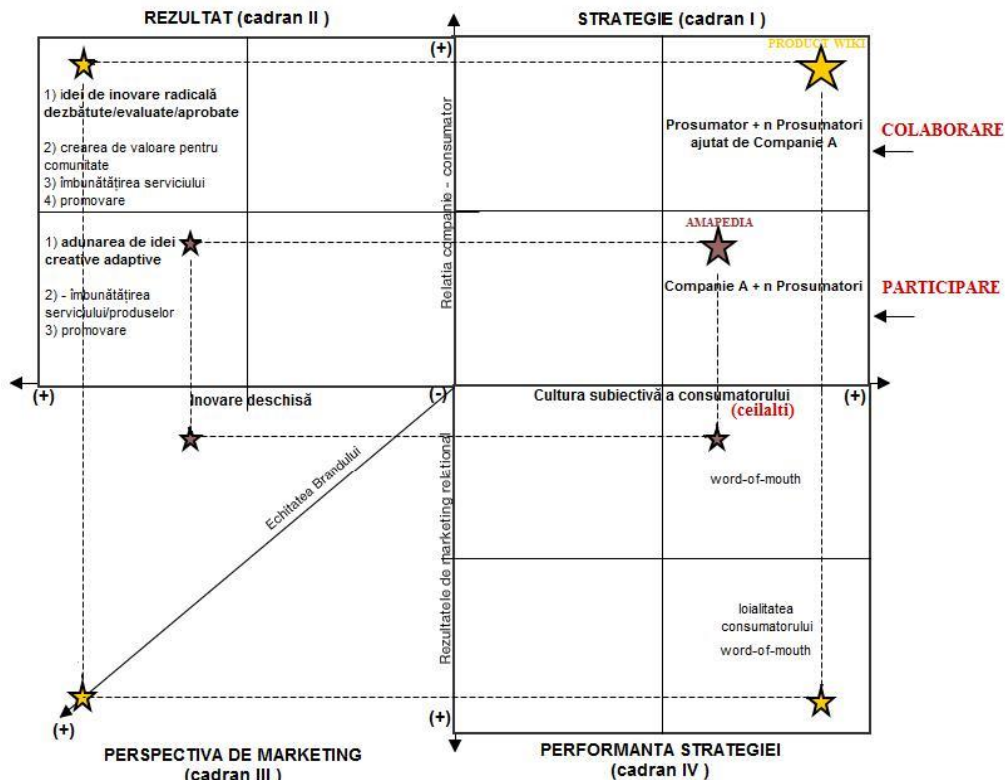


Fig. 5.9 . Strategia Amapedia și ProductWiki încorporate în modelul co-creării de valoare orientat spre prosumator (contribuție proprie)

## 5.6 Propunere pentru implementarea strategiilor de marketing orientate spre prosumator

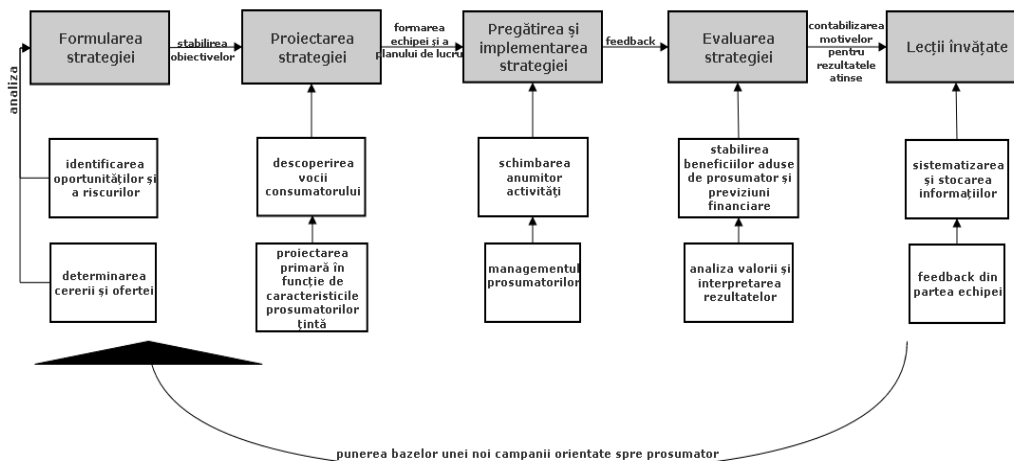
Mintzber și Quinn [86] defineau strategia companiei ca fiind „tiparul deciziilor într-o companie care îi determină și relevă misiunea, obiectivele sau scopul, produce principalele politici și planuri pentru atingerea acelor obiective, și definește tipul de afacere pe care compania îl va urma, tipul de contribuție economică sau noneconomică pe care dorește să o realizeze pentru acționarii, angajații, consumatorii și comunitatea sa”. Astfel, strategia globală a companiei cuprinde numeroase paliere, dintre care strategia de marketing folosește un ungher aparte.

Marketingul unei companii poate să ridice sau să coboare branduri puternice. Pentru marketing se plătesc sume impresionate, iar întreprinderile care se respectă tratează cu maximă seriozitate acest aspect care aduce cu sine o contribuție aparent noneconomică, dar care pe termen lung poate construi performanță și renume mondial.

Marketingul orientat spre prosumator este văzut ca o soluție la societatea actuală în plină schimbare. Pentru o implementarea optimă a unor astfel de strategii, autorul propune o etapizare, după cum urmează:

- Formularea strategiei (se decide ce se va face)
- Proiectarea eficientă (se analizează procesul care va fi implementat)
- Pregătire și implementare (se fac pregătirile necesare implementării și se acționează cu toate resursele propuse pentru reușita campaniei)
- Evaluare (se evaluează rezultatele efortului depus)
- Lecții învățate (se consemnează eventualele greșeli, idei noi sau sfaturi utile pentru punerea bazei unei noi strategii de acest tip sau pur și simplu pentru managementul cunoașterii în interiorul companiei)

După cum putem vedea în Fig. 5.10, strategia de marketing orientată spre prosumator trebuie tratată cu maximă seriozitate deoarece implementarea cu succes presupune parcurgerea numeroaselor procedee fără de care prosumatorul nu va reacționa la stimulii emiși de către companie.



**Fig. 5.10 Pașii realizării unei strategii de marketing orientate spre prosumator**

Realizarea unei strategii de marketing orientate spre prosumator începe întotdeauna cu **formularea respectivei strategii** pe baza identificării oportunităților și a riscurilor și determinarea cererii și ofertei (*analiza situației actuale a companiei*). Aceasta presupune o analiză SWOT, continuată cu un studiu al pieței pentru determinarea potențialilor clienți țintă și înțelegerea obiceiurilor lor de cumpărare. În urma unei analize a profilului concurenței, se analizează primele alternative de marketing, iar dacă compania este pregătită pentru schimbare și înnoirea gândirii organizaționale, se formulează cele mai eficiente strategii orientate spre prosumator pentru situația respectivă.

Urmează o examinare a fiecărei propuneri în parte ținând cont de strategia globală a întreprinderii, structura industriei, și matrici care contabilizează în diverse forme așteptările cu privire la rezultatele strategiei alege. În *urma selectării unei strategii* pentru rezolvarea problemelor identificate, se stabilesc obiectivele pentru etapa de proiectare pe baza unor valori de performanță.

**Proiectarea strategiei** orientate spre prosumator are nevoie de o cunoaștere în profunzime a vocii consumatorului, dar mai ales de o prevedere a cerințelor prosumatorului țintă pentru implicarea sa creativă. Autorul propune

metodologia Design for Six Sigma (DFSS) pentru un design fără defecte încă de la început. Astfel analiza vocii consumatorului și a viitorului prosumator este cel mai des realizată cu ajutorul modelului Kano, iar cerințele tehnice de proiectare calitativă se definesc cu ajutorul „Casei Calității” din cadrul QFD.

În urma proiectării se pun bazele echipei și a planului de lucru care vor ajuta la **pregătirea și implementarea strategiei**. Se pregătesc sistemele și platformele de acțiune și se desfășoară campania urmând planul dinainte stabilit.

Dacă strategia se rezumă la o campanie cu un timp scurt de implementare, feedback-ul imediat de la finalizare acesteia poate fi **evaluat** cu ușurință. În cazul în care avem o strategie care se desfășoară pe mai mulți ani, evaluarea se va realiza treptat, pentru contabilizarea beneficiilor aduse și pentru decizia de continuare sau oprire a acesteia.

În ultimul rând etapa **lecțiilor învățate** are loc pentru a cuantifica toate reușitele și greșelile de pe parcurs, cu scopul învățării din acestea și eficientizării unei noi campanii sau pentru managementul cunoașterii în cadrul firmei.

## 5.7 Concluzii

Autorul a structurat în acest capitol cele patru strategii de marketing orientate spre prosumator cu care se va lucra în continuare. Aceste strategii există independent pe piața internațională, dar sunt văzute ca elemente distincte care nu au nimic în comun. Abordarea din cadrul prezentei teze le aduce laolaltă într-o nouă formă, ca o soluție la problema inovării deschise alături de parteneri externi cu care se confruntă mediul de afaceri din zilele noastre.

Mediul competițional acerb din ultimii ani a împins și împinge tot mai mult companiile spre nevoia unei inovări continue, durabile și rapide, lucru aproape imposibil de realizat numai prin resursele lor interne. Așadar, prosumatorul este invitat să participe alături de companie la producerea de plus valoare. Însă metodele implicării creative ale acestuia nu erau și nu sunt cunoscute de managerii și oamenii de afaceri.

Autorul a conștientizat necesitatea delimitării unor strategii de marketing care să realizeze acest lucru, și le-a definit la intersecția a două axe: relația companie-prosumator și cultura subiectivă a prosumatorului.

Modelul „co-creării de valoare” pe patru cadrane a fost dezvoltat tocmai pentru a sistematiza rezultatele, perspectiva de marketing și performanța fiecărei strategii în funcție de încadrarea campaniei desfășurate de către companie în primul cadran. În acest fel managementul poate analiza în detaliu fiecare element care va sta la baza strategiei în funcție de rezultatele performante dorite. În final s-au delimitat pașii pentru implementarea celor patru strategii pentru o bună desfășurare și rezultate optime.

Contribuțiile autorului în cadrul prezentului capitol sunt următoarele:

- Elaborarea a patru strategii orientate spre prosumator în funcție de obiectivele strategiei, focusului companiei și culturii subiective a grupului-țintă;
- Crearea unui model de „co-creare de valoare” care integrează toate cele patru strategii orientate spre prosumator, prefigurându-le rezultatele, perspectiva de marketing și performanța;
- Validarea modelului teoretic al „co-creării de valoare” prin două studii de caz și propunerea unor etape de implementare pentru strategiile orientate spre prosumator.

# **6 ELABORAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR DE MARKETING ORIENTATE SPRE PROSUMATOR LA FIRMA S.C. GP&COMPANY S.A. "GUBAN"**

## **OBIECTIVELE CAPITOLULUI**

- **Analiza situației Guban în piața autohtonă pe bază de analiză SWOT, studiu de piață pe bază de chestionar și analiza competiției**
- **În urma rezultatelor analizei, alegerea celei mai bune abordări bazate pe prosumator**
- **Proiectarea strategiilor orientate spre prosumator selectate cu ajutorul Design for Six Sigma, a modelului Kano și a casei calității**
- **Prezentarea unei propuneri proprii pentru prima strategie de personalizarea pantofilor Guban care va fi implementată în anul 2014**
- **Pregătirea imaginii organizaționale pentru găzduirea primul concurs de creație Guban din România**
- **Implementarea concursului și integrarea rezultatelor strategiei în modelul co-creării de valoare**
- **Stabilirea beneficiului companiei în urma campaniei de crowdsourcing**
- **Propuneri pentru continuarea strategiilor pe viitorii ani**

Prezentul studiu de caz reprezintă rezultatele unui contract de cercetare între Universitatea Politehnica din Timișoara și S.C. GP&COMPANY S.A., demarat și susținut de către autor și conducătorul de doctorat.

### **6.1 Prezentarea companiei**

Guban Blaziu, fondatorul societății „Guban” începând cu anul 1937, a pus bazele unuia dintre cele mai cunoscute branduri din industria românească a ultimului secol. În anul 1952 societatea este donată statului român având loc pentru prima dată schimbarea numelui, din „Guban” Uzina Chimică Timișoara, în Întreprinderea Industrială de Stat Fabrica de Produse Chimice și Încălțăminte „Bela Breiner” Timișoara.

În 1963 numele companiei suferă din nou modificări, de această dată numindu-se „Fabrica Încălțăminte și Mase Plastice Victoria”. Producția se diversifică, firma ajungând să dețină unități și secții de: mase plastice, confecții, imprimerie, tâmplărie, accesorii metalice, blănărie, încălțăminte, o magazie de piele artificială și un laborator. Însă secția de încălțăminte rămâne mereu o prioritate pentru deja bătrânul proprietar care propune „Arta Guban” pentru femei, bărbați și copii, atât

pentru consumul intern cât și pentru export. Modelele de pantofi produse aici impresionează generații întregi prin eleganță, rafinament și comoditate.

Fabrica de Încălțăminte și Mase Plastice Victoria este transformată după căderea regimului comunist în anul 1991 în compania Guban S.A., redobândind numele de odinioară. Cu toate acestea, datorită unor litigii cu familia fostului proprietar, acestora li s-a cedat numele companiei, păstrându-se doar brandul Guban pentru producția de încălțăminte. Astfel, compania Guban S.A. a devenit S.C. G.P.&COMPANY S.A. din anul 2004.

Deoarece compania analizată produce și comercializează un singur brand și anume Guban, autorul păstrează pe tot parcursul tezei numele de Guban atunci când se referă la compania S.C. GP&COMPANY S.A.

Informațiile de mai jos au fost strânse în toamna anului 2012 atât prin consultarea bugetelor prognozate pentru anul 2013 cât și prin interviuri cu angajații și directorul companiei:

Nr. de angajați	99
Sediu	B-dul EROILOR DE LA TISA 30-40 TIMIȘOARA
Pagină internet	www.guban.ro
Obiect de activitate	Fabricarea încălțăminte
Cooperare/țară	142 de magazine partenere
Cifra de afaceri	6.337.000
Venituri exploatare	6.747.000
Cheltuieli exploatare	6.215.000
Active imobilizate	537.500
Active curente	9.927.800
Stocuri	3.527.700
Profit net	609.266 lei

Proiectele de viitor ale companiei sunt următoarele:

- acțiuni de marketing prin participare la târguri în străinătate, colaborare cu agenții de publicitate pentru promovare indoor și cu instituții de învățământ superior pentru dezvoltarea strategiilor de marketing;
- dezvoltarea departamentului design-creație;
- achiziționarea echipamentelor Foot 3D scanner, Flat bed tool cutter GRAPHTEC FC2250 și software Delcam Crispin ShoeDesign, Engineer Pro&PatternCut.
- reamenajarea spațiului de producție și achiziție utilaje second hand;
- diversificarea gamelor de încălțăminte, prin adăugarea gamei pentru copii, bărbați și marochinărie;
- consolidarea rețelei de distribuție astfel încât în 2013 să colaboreze cu peste 170 de magazine partenere;
- creșterea volumului de vânzare pe segmentul on-line;

## 6.2 Analiza situației actuale a companiei

### 6.2.1 Analiza SWOT

Analiza SWOT (avantaje – dezavantaje – oportunități – pericole) va fi realizată cu ajutorul modelului „10+1” [103], un model al ciclului de competitivitate, care ia în considerare integrarea optimală în cadrul managementului întreprinderii a 10 grupe de activități esențiale din sfera funcțiilor managementului: prevedere-organizare- execuție – control – reglare și adaugă un ultim grup de activități care



descrie puterea managerială competitivă care înglobează toate celelalte activități ale unei companii.

Informațiile pe baza cărora autorul desfășoară această analiză au fost colectate direct de la managerii companiei cât și pe baza observării departamentelor, culturii și producției propriu-zise. Concluziile reprezintă un punct de pornire pentru elaborarea strategiilor viitoare ale întreprinderii.

### Avantaje

#### (+1) – *puterea managerială* :

- ▶ motivarea angajaților prin recompense și recunoașterea meritelor
- ▶ flexibilitatea gândirii la nivelul liderului organizației – susținerea unui mediu colaborativ pe toate nivelurile ierarhice
- ▶ cultura organizațională deschisă – posibilitatea exprimării angajatului

#### (1) – *asigurarea resurselor* :

- ▶ know-how în domeniul de activitate
- ▶ resursele materiale negociate – produse de cea mai bună calitate

#### (2) – *prevedere și contractare* :

- ▶ procesul metodic de câștigare a unui client nou (magazin partener)
- ▶ previziunea pentru penetrarea pieței online printr-un magazin online

#### 3) – *organizare* :

- ▶ organizarea pe departamente: creație-design, comercial, achiziții, producție, economic-financiar și resurse umane
- ▶ organizarea muncii prin proiecte SCRUM
- ▶ utilizarea de sisteme informaționale complexe (credit management, programe pentru planificarea activităților)

#### (4) – *poziționare* :

- ▶ piața țintă bine definită: femei, 18-35 ani, România, venit mediu sau peste medie, stil de viață modern, care achiziționează încălțăminte de piele
- ▶ managementul calității
- ▶ segmentarea pieței prin trei linii de business: Premium, Trend și Economic

#### (5) – *asimilarea de noi sortimente* :

- ▶ succesiunea rapidă a colecțiilor
- ▶ structură flexibilă - renunțarea ușoară la linii neperformante
- ▶ angajați stimulați să fie inovativi și să își prezinte ideile în fața superiorilor

#### (6) – *achiziționarea resurselor* :

- ▶ perfecționarea continuă a resursei umane (cursuri de training)
- ▶ resursele materiale achiziționate la standarde înalte

#### (7) – *producție* :

- ▶ producția în creștere cu 19% față de anul 2011
- ▶ productivitatea muncii pe un trend ascendent
- ▶ creșterea cantitativă la încălțăminte în 2012 cu 17,7% față de 2011

#### (8) – *vânzare*:

- ▶ colaborări cu alte magazine partenere în țară
- ▶ creșterea vânzărilor cu 44% în 2012 față de anul precedent

(9) – *autofinanțare și creditare:*

- ▶ autofinanțare

(10) – *satisfacerea stakeholderilor:*

- ▶ relație foarte bună cu clienții – magazinele partenere
- ▶ relație bună și cu furnizorii, profit pentru ambele părți
- ▶ întâmpinarea nevoilor clientului final – calapod comod, coloristică plăcută, varietate de modele și posibilitatea realizării unor comenzi speciale prin intermediul magazinelor partenere sau la telefon.

### **Dezavantaje**

(+1) – *puterea managerială :*

- ▶ deciziile strategice luate într-un timp mai puțin optim

(1) – *asigurarea resurselor :*

- ▶ resurse umane puține pe piața timișoreană
- ▶ materia primă scumpă

(2) – *prevedere și contractare :*

- ▶ lipsa unor analize și studii amănunțite de piață – nu se cunosc schimbările prin care trece piața la ora actuală și astfel nu se pot lua decizii clare în privința gamelor de produse comercializate și a dezvoltării productive

(3) – *organizare :*

- ▶ Departamente cu angajați insuficienți

(4) – *poziționare :*

- ▶ lipsa vizibilității în piață nu optimizează poziționarea celor trei game ale companiei, multe clienți tinere rămânând cu impresia că firma produce doar pantofi demodați
- ▶ prețul ridicat al pantofilor și necunoașterea brandului – dezavantaj, potențialele clienți preferând mărci pe care le cunosc și în care au încredere

(5) – *asimilarea de noi sortimente :*

- ▶ promovarea precară – lipsa de vizibilitate a brandului

(6) – *achiziționarea resurselor :*

- ▶ fluctuație mare de personal

(7) – *producție :*

- ▶ spațiu mic și muncitori insuficienți – nu se realizează o producție eficientă pentru extinderea brandului

(8) – *vânzare:*

- ▶ vânzarea în țară numai prin intermediul magazinelor partenere
- ▶ vânzările din Timișoara numai prin magazinul de reprezentanță care nu se află într-o locație centrală

- ▶ nepunerea în valoare a varietății modelelor – magazinele partenere nu comercializează decât o parte a produselor companiei
- (9) – *autofinanțare și creditare*:
- ▶ lipsa unor perspective ample de dezvoltare - scepticism în contractarea de împrumuturi bancare
- (10) – *satisfacerea stakeholderilor*:
- ▶ comenzi speciale onorate cu greutate operațională – timp de predare mare, preț ridicat și lipsa cunoașterii serviciului.

### **Oportunități**

- (+1) – *puterea managerială* :
- ▶ strategii fixe de dezvoltare pe termen lung, cu implicarea tuturor resurselor companiei
- (1) – *asigurarea resurselor* :
- ▶ implementarea programelor de pregătire la locul de muncă
  - ▶ realizarea de parteneriate cu școlile de meserii din zona de vest
- (2) – *prevădere și contractare* :
- ▶ realizarea de studii de piață pentru cunoașterea potențialilor clienți și a nevoilor acestora
- (3) – *organizare* :
- ▶ înființarea unui departament strategic de marketing
  - ▶ informarea cu profesionalism și vânzarea produselor online
- (4) – *poziționare* :
- ▶ serviciu de personalizare online - diferențierea firmei față de competitorii
  - ▶ prezența pe Internet – publicitatea gratuită (bloguri, forumuri)
  - ▶ pătrunderea pe piețe străine – comercializarea în marile capitale europene.
- (5) – *asimilarea de noi sortimente* :
- ▶ provocarea participării într-un concurs de creație - metodă rapidă de dezvoltare de produs
- (6) – *achiziționarea resurselor* :
- ▶ angajarea unui programator pentru website-ul oficial
- (7) – *producție* :
- ▶ investiții în infrastructură și îmbunătățirea condițiilor de muncă ale angajaților pentru creșterea productivității
  - ▶ implementarea conceptelor TQM și Lean Six Sigma pentru eficiență în producție
  - ▶ studii de piață – avantaj competitiv pentru o producere performantă a gamelor companiei (determinarea gamelor performante)
- (8) – *vânzare*:

- ▶ vânzare performantă prin consultarea și dezvoltarea unei relații cu consumatorii finali și promovarea prin media socială
- ▶ expunere în premieră pe site-ul oficial al noi lor colecții înainte de producția în masă a modelelor (feedback pentru planificarea producției)
- ▶ vizibilitatea brandului în cadrul magazinelor partenere prin plasarea diferențiată a încălțămintei într-un loc privilegiat
- ▶ deschiderea unor magazine proprii Guban în țară și lărgirea propriului magazin de reprezentare din Timișoara.

(9) – *autofinanțare și creditare:*

- ▶ scrierea de proiecte europene începând cu anul 2014 pe axa prioritară 1

(10) – *satisfacerea stakeholderilor:*

- ▶ studii de piață pe regiuni – informații importante, cunoașterea pieței locale
- ▶ satisfacerea clientelor finale prin sisteme de promovare precum carduri cadou, concursuri cu premii, și binențeles calitatea superioară, comoditatea și design-ul tot mai performant și extravagant al încălțămintei „Guban”.

### **Threats (Pericole):**

(+1) – *puterea managerială :*

- ▶ din dorința realizării unei atmosfere amabile și pozitive poate pierde din autoritatea necesară, angajații fiind prea relaxați și neproductivi

(1) – *asigurarea resurselor :*

- ▶ resursele umane ale companiei vor ajunge să nu fie suficiente pentru dezvoltarea prognozată în următorii ani – nevoia unor politici de personal

(2) – *prevedere și contractare :*

- ▶ fără o cunoaștere a pieței și fără acțiuni de promovare și informare privind activitatea, calitatea și performanța brandului „Guban”, clientela nu va fi cu nimic motivată să achiziționeze pantofi despre care nu știu nimic, cu care nu se identifică

(3) – *organizare :*

- ▶ munca manuală fără utilaje performante – ridicarea treptată a costurilor, pe care puțini clienți vor fi dispuși să le plătească
- ▶ lipsa de personal se va vedea tot mai acut în performanța companiei

(4) – *poziționare :*

- ▶ creșterea costurilor de producție poate determina rabat de la calitate – scăderea calității pantofilor

(5) – *asimilarea de noi sortimente :*

- ▶ lipsa unor idei din exterior și numărul mic de personal din departamentul creație – greutatea lansării unor colecții noi într-un timp scurt

(6) – *achiziționarea resurselor :*

- ▶ achiziționarea resurselor materiale tot mai scumpă dacă firma nu se dezvoltă astfel încât să cumpere mai mult, negociind prețuri preferențiale

(7) – *producție* :

- ▶ fără o lărgire globală a brandului și fără studii aprofundate a pieței europene și românești - dezvoltare în pierdere

(8) – *vânzare*:

- ▶ limitarea la magazinele partenere nu va fi o opțiune performantă

(9) – *autofinanțare și creditare*:

- ▶ lipsa achiziției unor utilaje noi și a lărgirii locației actuale – pierderea posibilității dezvoltării durabile.

(10) – *satisfacerea stakeholderilor*:

- ▶ lipsa unei fidelizări/promoții de-a lungul unui an pentru clienții finali – scăderea vânzărilor în favoarea concurenților.

În urma realizării analizei SWOT complexe, se dorește creionare preliminară a principalelor direcții de acțiune posibile pentru compania Guban. Astfel, se prezintă în Fig. 6.1 listele SWOT cu direcțiile de acțiune pentru fiecare cadran în parte. Aceste direcții vor fi ulterior sortate în urma studiilor de piață și ținând seama de mediul extern și de profilul concurenților.

	<b>S</b> Listă avantaje	<b>W</b> Listă dezavantaje
	+1..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10.....	+1..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10.....
<b>O</b> Listă oportunități	<b>Direcții de acțiune SO</b> tip max-max  se utilizează avantajele pentru a valorifica oportunitățile  +1S & 8O 1S & 1O 2S & 6O 4S & 2O 5S & 5O 7,8,9S & 7,9O	<b>Direcții de acțiune WO</b> tip min-max  se elimină dezavantajele utilizând oportunitățile  +1W & 1O 2,4W & 2O 3W & 3O 7W & 7O 10W & 4O
<b>T</b> Listă pericole	<b>Direcții de acțiune ST</b> tip max-min  se utilizează avantajele pentru a evita pericolele  +1S & +1T +1S & 2T 2S & 4T 4S & 10T	<b>Direcții de acțiune WT</b> tip min-min  se minimizează dezavantajele pentru a evita pericolele  1W & 1T 2W & 7,8T 4W & 2T 8W & 8T

Fig. 6.1 Analiza SWOT complexă cu direcțiile de acțiune posibile

### **Direcțiile de tipul max-max**

- *Direcția de acțiune +1S & 8O*: implicarea consumatorilor mărcii Guban a căror feedback poate fi extrem de valoros pentru înțelegerea nevoilor pieței, pentru promovarea brandului și nu în ultimul rând pentru dezvoltarea unei relații armonioase cu clienții finali
- *Direcția de acțiune 1S & 1O*: posibilitatea realizării unor practici în interiorul companiei pentru viitoarea selectare a personalului
- *Direcția de acțiune 2S & 6O*: dezvoltarea online eficientizată prin achiziționarea unor resurse umane specializate pe acest domeniu
- *Direcția de acțiune 4S & 2O*: studii pertinente de piață ar avantaja compania în dezvoltarea de game performante și magazinele partenere pentru comenzi productive
- *Direcția de acțiune 5S & 5O*: colecțiile noi dețin un număr considerabil de modele de pantofi, acest avantaj putând fi îmbunătățit prin strategii de crowd sourcing, determinând o inovare rapidă și scoaterea pe piață a unor modele deja votate ca reprezentând idealul potențialelor cliențe
- *Direcția de acțiune 7,8,9S & 7,9O*: Producția, productivitatea forței de muncă și vânzările aflate într-o tendință în creștere în ultimii ani alături de restituirea tuturor datoriilor companiei determină o nevoia unei dezvoltări viitoare prin accesare de fonduri europene.

### **Direcțiile de tipul max-min**

- *Direcția de acțiune +1S & 1T*: dezvoltarea sistemului pentru creșterea productivității
- *Direcția de acțiune +1S & 2T*: gândirea flexibilă și orientată spre rezultate a managerilor se poate adapta noilor schimbări din mediu, neutralizând pericolul lipsei de vizibilitate și riscul comercializării unor game neprofitabile și prost individualizate
- *Direcția de acțiune 2S & 4T*: Negocierea favorabilă cu furnizorii alături de identificarea și monitorizarea potențialilor clienți-magazine partenere neutralizează riscul unor creșteri semnificative de costuri care să nemulțumească clienții finali
- *Direcția de acțiune 4S & 10T*: Datorită calității ridicate a produselor, brandul nu are nevoie să ofere reduceri promoționale, însă poate susține alte campanii de marketing precum oferirea de carduri cadou sau construirea unor strategii de exclusivitate a colecției premium pentru primele două luni, urmând ca după comoditizare să se scadă prețul.

### **Direcții de tipul min-max**

- *Direcția de acțiune +1W & +1O*: strategiile pe termen lung determină o ușurință ulterioară în luarea deciziilor
- *Direcția de acțiune 2,4W & 2O*: studiile de marketing și viitoarea strategie de promovare propusă pot transforma dezavantajele din prezent în avantaje competiționale în viitor.
- *Direcția de acțiune 3W & 3O*: lipsa de personal a încărcat departamentul comercial și cel de creație- dezvoltare cu problemele marketingului. Acest dezavantaj poate fi înlăturat prin punerea bazelor unui departament de marketing care să se ocupe cu promovarea brandului/colecțiilor pe plan

național și internațional cât și cu vânzarea online și publicitatea gratuită prin media socială

- *Direcția de acțiune 7W & 7O*: Dezavantajul locului de producție și a lipsei utilajelor poate fi înlăturat prin investiții în infrastructură și utilaje datorită prețului mic pe timp de criză al firmelor de construcții și a mașinilor pentru producția de încălțăminte.
- *Direcția de acțiune 10W & 4O*: comenzile speciale deși nu aduc venituri substanțiale, fidelizează clientela. Delegarea comenzilor speciale magazinului online cu un program de personalizare 3D reprezintă o strategie de succes pentru ambele părți.

### Direcții de tipul min-min

- *Direcția de acțiune 1W & 1T*: dezvoltarea unei strategii pe termen lung pentru a minimiza pericolul unei lipse acute în viitor de personal calificat
- *Direcția de acțiune 2W & 7,8T*: concentrarea acțiunilor companiei pe studierea pieței, pe posibilitatea vânzării online și pe promovarea brandului poate elimina dezavantajele din zona previziunii și pericolul unor vânzări slabe în viitor
- *Direcția de acțiune 4W & 2T*: dezavantajul necunoașterii profilului clientelor Guban poate determina un pericol iminent de „înlocuire” cu game mai ieftine pentru „economic”, și cu pantofi mai cunoscuți pentru „premium”. O promovare pe game determină o internalizare a acestora de către publicul țintă, diferențiindu-le pe piață
- *Direcția de acțiune 8W & 8T*: dezavantajul Guban transcende din comerțul exclusiv în țară prin magazine partenere. Pericolul: limitarea vânzărilor pe termen lung. Minimizarea acestui dezavantaj printr-o prezență online puternică și noi magazine proprii de prezentare a multiplelor modele ale brandului pot minimiza și riscul unui colaps într-o lume tot mai competitivă și cu o existență tot mai virtuală.

### 6.2.2 Chestionarea populației privind vizibilitatea Guban în țară

Deoarece în urma analizei SWOT (direcția 4S&2O; 2W&7,8T; 4W&2T) s-a observat nevoia unui studiu amănunțit al potențialelor clienți „Guban”, primul pas a fost realizarea unui chestionar cu întrebări la obiect în ceea ce privește comportamentul de cumpărare și cunoașterea brandului în piață. Dintr-un grup de 396 de respondente s-a putut vedea cu ușurință care este grupul țintă al companiei, caracteristicile de bază ale acestuia și s-au putut extrage primele concluzii privind strategiile viitoare de marketing.

Câteva elemente esențiale ale metodei cantitative folosite vor fi exprimate mai jos.

Obiective principale	- identificarea potențialilor clienți ai companiei, a nevoilor și motivațiilor acestora - definirea comportamentului de cumpărare pe Internet - analiza vizibilității mărcii Guban pe piața românească
Caracteristici	confidențialitatea informațiilor furnizate, claritatea și concizia întrebărilor
Implementare	posibilitatea completării în format tipizat sau online
Ghidul de interviu	chestionarul compus din 19 întrebări



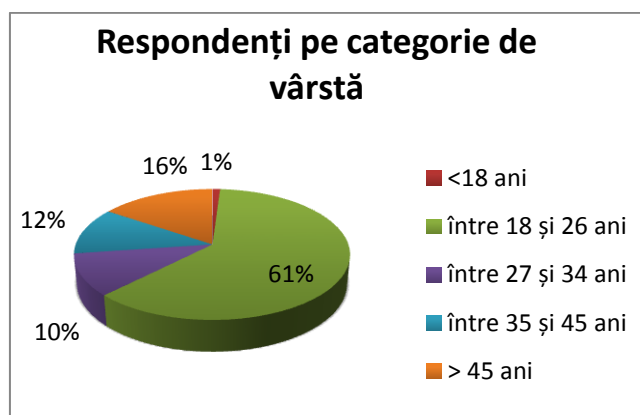
Întrebările sunt de mai multe feluri, după cum urmează:

- grilă cu un singur răspuns permis (întrebările 1,3 și 4, 5 și 17)
- grilă cu mai multe răspunsuri permise (întrebările 6, 7, 9, 10, 11, 12, 16 și 19)
- întrebări simple cu răspuns de tipul da sau nu (întrebările 8, 13, 14 și 18)
- scală de evaluare (întrebarea 15)
- completare liberă (întrebarea 2)

Pentru o eventuală detaliere a răspunsurilor întrebărilor închise, s-au adăugat variante libere cu numele „altele”, unde respondenții își pot scrie părerea personală dacă se simt limitați de răspunsurile permise.

La începutul chestionarului se prezintă un câmp de informații despre scopul și durata acestuia, iar la final se mulțumește respondenților pentru timpul acordat.

Chestionarul a fost completat de 396 de persoane, majoritatea femeilor fiind din partea de vest a României, cu vârste cuprinse între 18 și 55 de ani (Fig. 6.2).



**Fig. 6.2 Vârsta respondenților chestionarului**

Acest eșantion reprezintă totalitatea potențialilor cumpărători ai mărcii Guban, dintre care grupul țintă pe care și-l-a propus compania este compus din femei cu vârsta între 18-35 ani, din România, cu un venit peste medie, care achiziționează încălțăminte de calitate.

Întrebările au fost compuse de așa natură încât să introducă informații generale despre vârsta, locația, venitul mediu lunar per membru și frecvența anuală de achiziționare a încălțăminteii. Astfel, putem deduce ulterior căror doamne și domnișoare se adresează produsele Guban.

Urmează trei întrebări cu privire la o eventuală achiziție extravagantă, pentru a defini suma maximă, ocazia și motivul pentru care se realizează aceasta. În urma acestor răspunsuri avem posibilitatea de a portretiza profilul cumpărătoarei gamei „Guban premium”.

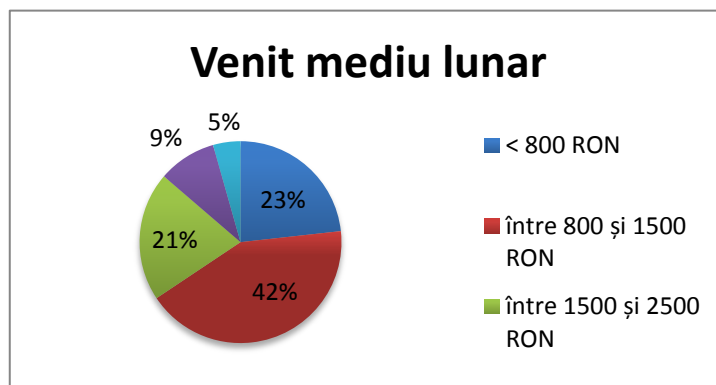
Întrebările începând cu 8 până la 12 inclusiv se axează pe analiza comportamentului online a potențialelor cliențe, descoperind în acest caz primele posibile strategii pe care firma ar trebui să le ia în calcul. De la întrebarea 13 până la final se începe particularizarea pe marca Guban. Se dorește creionarea cât mai clară a vizibilității de care se bucură brandul în piață, alături de indicatorul de promovare pentru atragerea de noi clienți.

Pentru un studiu cât mai relevant, se începe prin examinarea rezultatelor fiecărei întrebări în parte și a relației de cauzalitate dintre mai multe întrebări.

Astfel, prima întrebare referitoare la vârsta respondentelor totalizează un maxim de 61% în privința intervalului de 18-26 de ani, acestea reprezentând în general domnișoare aflate în procesul învățământului superior, cu particularitățile de rigoare. În cazul lor, putem vorbi despre tinere care depind de părinți sau care au intrat de curând pe piața muncii. Astfel, deși în pas cu moda și cu ultimele noutăți tehnologice, numai o parte dintre acestea vor avea la dispoziție un venit substanțial pentru a achiziționa produse de calitate la prețuri peste medie. Cu toate acestea, știm că generația de astăzi are un cuvânt de spus în achizițiile familiile, astfel că acele tinere este foarte posibil să-și poată convinge părinții în a le cumpăra produse mai scumpe și de calitate. Iar pe viitor, în cinci ani vor acumula destulă experiență pe piața muncii încât să se bucure de un salariu mai consistent și tot atunci se vor vedea nevoite să achiziționeze încălțăminte care să se ridice statutului social.

Orașul de reședință este important pentru partea a doua a analizei, în care vom afla răspunsurile la întrebarea 17 referitoare la vizibilitatea magazinelor partenere care comercializează produse Guban în fiecare oraș în parte. O concluzie preliminară prefigurează o majoritate de răspunsuri din orașele Timișoara (143 răspunsuri) și Arad (128 răspunsuri), acestea fiind urmate de: Drobeta Turnu Severin (19 răspunsuri), Lugoj (11 răspunsuri), Reșița (10 răspunsuri), Târgu Jiu etc. Astfel, județul Timiș totalizează 36% dintre răspunsuri, județul Arad 32%, județul Caraș Severin 9%, atât județul Alba cât și Hunedoara câte 3%, restul de 17% împărțindu-se la restul județelor Mehedinți, Gorj, Bihor, Satu Mare și binențeles capitalei București.

Venitul mediu lunar per membru (Fig. 6.3) dorește să identifice suma de care dispune fiecare femeie pe lună, în funcție de aceasta prognozându-se dacă se încadrează în categoria de potențial client Guban.

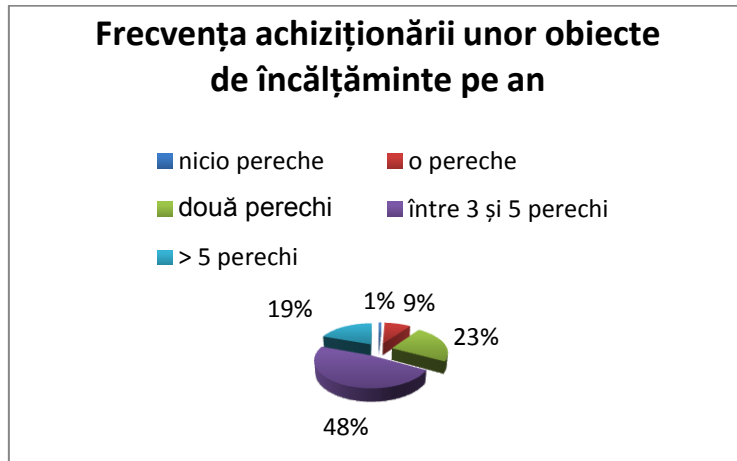


**Fig. 6.3 Venitul mediu lunar al respondentelor chestionarului**

Din graficul de mai sus vedem că doar 13 % dintre respondente dețin venituri peste medie, acestea fiind potențialele cumpărătoare ale gamei premium, și un total de 63 de procente pot fi considerate potențiale cliențe ale gamei economic și trend.

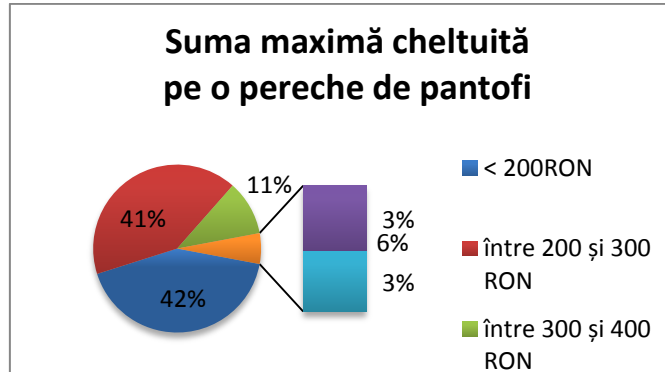
Frecvența cu care achiziționează o femeie obiecte de încălțăminte într-un an de zile (Fig. 6.4) poate varia, în majoritatea cazurilor după cum se poate observa, se achiziționează peste trei perechi. Achiziționarea de 3 până la 5 perechi de încălțăminte pe an totalizează un procent de 48%, femeile care își cumpără doar două perechi pe an sunt în jur de 23%, iar cele care depășesc cinci perechi 19%.

Doar 10% dintre respondente declară că nu achiziționează nicio pereche sau doar o pereche pe an, fapt îmbucurător pentru industria încălțămintei.



**Fig. 6.4 Frecvența achiziționării unor obiecte de încălțăminte într-un an**

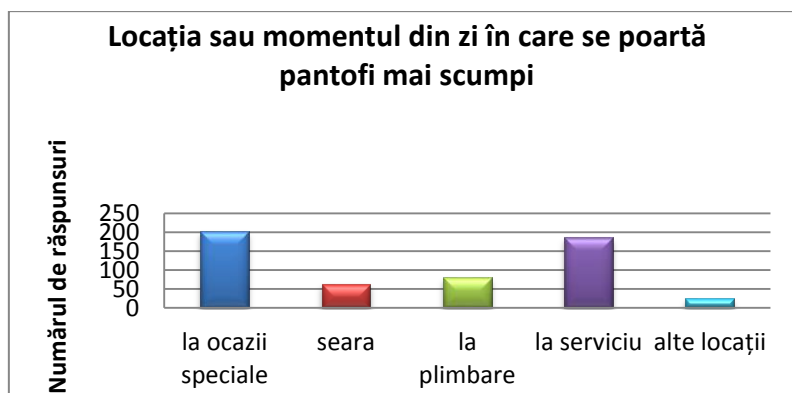
Dacă se cumpără un număr destul de mare de perechi de încălțăminte pe an, problema apare la sumele care se cheltuie (Fig. 6.5) pentru acestea. 42% cumpără pantofi cu mai puțin de 200 RON perechea, ceea ce ne duce cu gândul că acele perechi fie sunt la promoție fie nu sunt de o calitate superioară.



**Fig. 6.5 Intervalul sumei maxime pe care o clientă este dispusă să o ofere pentru o pereche de pantofi**

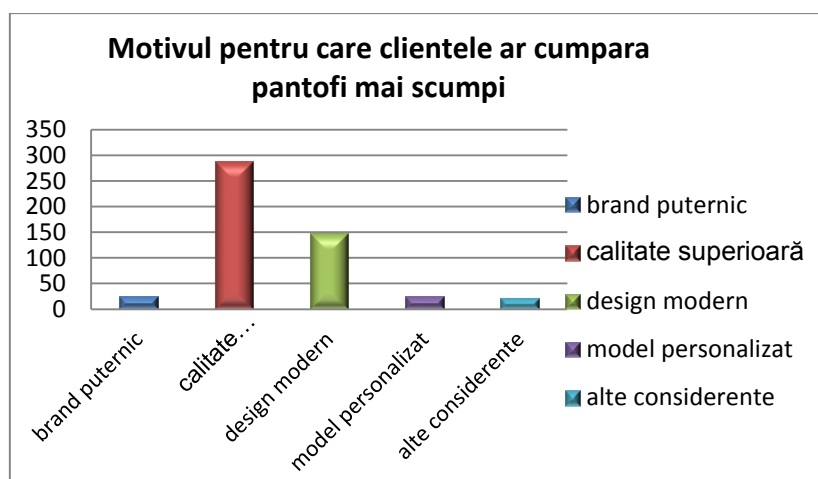
41% achiziționează pantofi între 200 și 300 RON, pentru Guban acea sumă regăsiindu-se la gama « economic », ceea ce înseamnă că doar 17% dintre respondente sunt potențiale cliențe pentru gama « premium ». Aceste procente sunt normale, având în vedere că ultima gamă este prevăzută a fi vândută unei nișe care prețuiește calitatea și luxul.

Pantofii pentru care se oferă o sumă mai ridicată de bani se dovedește a fi purtați îndeosebi la ocazii speciale 51 % și la serviciu 47%(Fig. 6.6). Un procent de 20% declară că achiziționează o pereche mai scumpă de pantofi pentru a merge la plimbare, iar 16% seara. Puține persoane doresc să utilizeze perechea scumpă pentru activitățile zilnice sau pentru mers la școală sau facultate.



**Fig. 6.6** Locația și momentul în care se poartă o pereche de pantofi peste medie

Întrebarea șapte se axează pe motivul achiziției unei perechi de pantofi mai scumpe (Fig. 6.7), încercând să afle pentru ce avantaje sunt respondentele decise să ofere o sumă mai mare de bani.

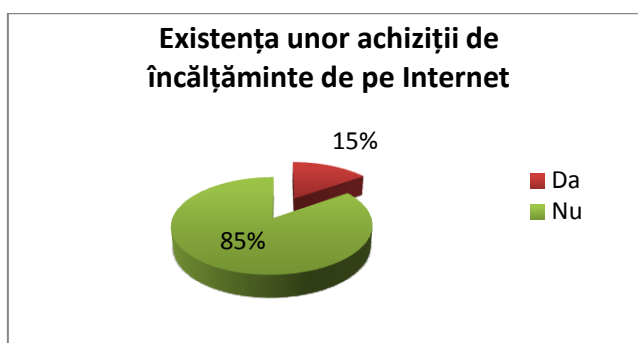


**Fig. 6.7** Motivul principal pentru o achiziție extravagantă

O majoritate covârșitoare de 74% spun că ar plăti mai mult pentru calitate superioară, iar 38% pentru un design modern, modelul personalizat atrăgând 6% dintre dorințe. Acest procent poate fi influențat pozitiv atunci când un brand ca și Guban oferă atât calitatea superioară, cât și un brand puternic unui model modern pe care o viitoare cumpărătoare îl poate personaliza cu ușurință pe site-ul companiei. În acest fel, personalizare pantofului va veni nu ca un avantaj definitoriu, dar ca un serviciu care diferențiază marca de concurență.

Întrebarea opt ne aduce în lumea virtuală, identificând pe lângă numărul cumpărătoarelor anterioare pe Internet (Fig. 6.8) și motivele pentru care celelalte nu au îndrăznit să achiziționeze obiecte de încălțăminte prin acest mijloc modern. Persoanele care au cumpărat pantofi pe Internet, deși într-un număr relativ mic de doar 15%, au oferit numele magazinelor online preferate: okazii.ro, bata, bonprix.ro, ebay.com, depurtat.ro, matar.ro, pantofidelux.ro, mycloset, lizzystore.com, originals, eastbay.com, starshiner.ro, fashiondays.ro, uggaustralia,

uggshop.ro, zorile store, tinar.ro, decathlon, asos, bbup, divastyle.ro și walmart.com. Observăm că brandurile sunt diverse, pentru mai multe scopuri. Astfel, cumpărătoarele online preferă produse de tip sport sau de ocazii, de pe site-uri atât binecunoscute cât și mai mici, și majoritatea comercializează produse diverse de la haine, bijuterii și pantofi la prețuri medii.



**Fig. 6.8** Chestionarea respondentelor cu privire la achiziția anterioară de încălțăminte de pe Internet

Site-urile oferite ca exemplu de către respondente vor fi analizate în privința culorilor, uneltelor social media, conținutului și imaginilor pentru îmbunătățirea site-ului companiei. De asemenea, se consideră importante motivele pentru care nu s-au achiziționat până în prezent obiecte de încălțăminte de pe Internet, ele totalizând un număr de 335 de răspunsuri cu „nu”:

- neîncrederea în site-urile de pe Internet (60 de răspunsuri)
- lipsa unei ocazii de a cumpăra online (10 persoane)
- probleme privind diferențele între mărimi (33 de femei)
- nevoia de a încerca produsul înainte de a-l achiziționa (75 de respondente)
- lipsa de interes și obișnuință de a face cumpărături online (20 de persoane)

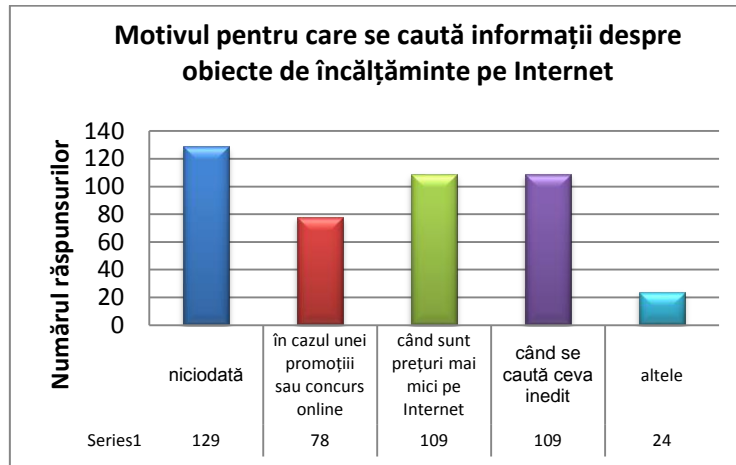
O parte dintre cele 335 de răspunsuri negative la această întrebare nu au fost motivate, astfel că am putut totaliza doar motivele exprimate. Din acestea rezultă că majoritatea femeilor care nu achiziționează încălțăminte prin intermediul Internetului simte că trebuie să vadă și să încerce produsul, neavând încredere în ceva nepalpabil, considerând că pot exista discrepanțe între produsul de pe site și ceea ce se primește la fața locului, și din dorința de a merge la shopping prin magazine și de a se relaxa.

Guban va trebui să găsească o modalitate prin care să dezvolte încrederea în produsele sale de pe Internet, să explice cât mai clar și detaliat posibil metoda prin care se poate determina numărul și calapodul cel mai bun pentru fiecare persoană chiar dacă nu este încercat pantoful în prealabil și nu în ultimul rând să ofere posibilitatea de returnare gratuită a produsului dacă nu se potrivește sau dacă este incomod.

Următoarea întrebare vrea să descopere momentul, dar mai ales motivul pentru care o persoană caută informații despre obiecte de încălțăminte pe Internet (Fig. 6.9) sau dacă se întâmplă acest lucru.

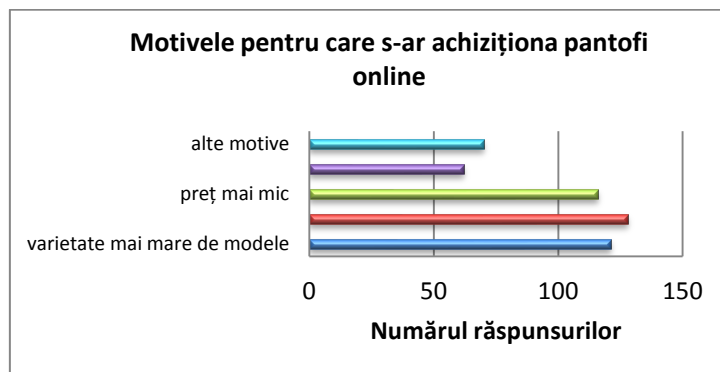
32% dintre respondente nu caută informații pe Internet, 28% sunt interesate să găsească firme cu prețuri mai mici, 28% se adresează mediului virtual pentru informații privind modele inedite de pantofi și 20% pot fi interesate să caute online informații despre promoții și concursuri. Deși procentul persoanelor care nu folosesc

Internetul este ridicat, modele inedite și concursurile pot determina vizibilitate online firmei Guban pe viitor.



**Fig. 6.9 Răspunsurile cu privire la motivele pentru care ne informăm pe Internet**

Stimulentul cumpărării de pantofi pe Internet (Fig. 6.10) este în proporție de 30% varietatea de modele pe care o firmă o poate avea online față de magazinele proprii sau partenere.

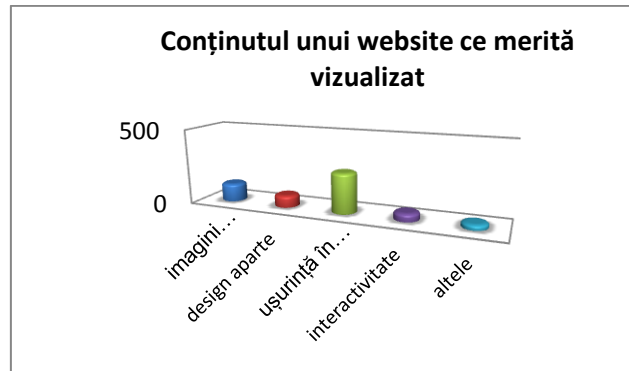


**Fig. 6.10 Motivele pentru care respondentele și-ar achiziționa pantofi de pe Internet**

Acesta constituie un avantaj extrem de important, vizitatorii site-ului se pot obișnui cu modelele, își pot alege preferințele și le pot ulterior căuta în magazinele fizice din orașele lor. 33% dintre respondente consideră că economisirea timpului este un motiv serios pentru cumpărături de acest gen, iar prețul mai mic poate înclina balanța pentru 30% dintre persoanele care au completat acest chestionar.

16% dintre femei caută pe Internet opiniile altora cu privire la pantofii doriți, pentru a se asigura de calitatea și siguranța acestora. În privința acestora firma poate monitoriza forumurile de specialitate, poate folosi pagina oficială de Facebook și blogul personal pentru a influența pozitiv opinia clientelor sale. La secțiunea alte motive putem vedea că unele persoane sau nu sunt dispuse să cumpere online sub nicio formă, preferând să probeze pantofii în magazin.

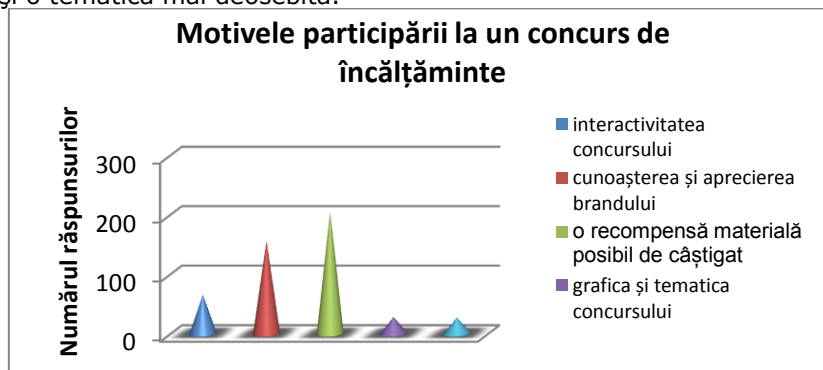
Întrebarea 11 este dedicată îmbunătățirii site-ului pe care îl pregătește firma pentru anul următor, în urma răspunsurilor putându-se defini caracteristicile esențiale pe care ar trebui să le aibă acel website oficial (Fig. 6.11).



**Fig. 6.11** Conținutul unui site web de încălțăminte care merită vizualizat și recomandat

O majoritate de 67% este de părere că cel mai important pentru un site este ușurința cu care se găsește informația dorită și claritatea comezilor. În speță pentru un website de încălțăminte, 31% contează imaginile produselor, în acest caz specificându-se claritatea, posibilitatea de a privi 3D produsul, etc. Un design aparte, ingenios și mai puțin comun reprezintă dorința a 20% dintre respondente, iar interactivitatea 13%.

Pentru a testa o viitoare strategie de marketing privind promovarea brandului Guban în țară și în special în rândul tinerilor, s-a pus întrebarea referitoare la motivele pentru care o persoană ar participa într-un concurs organizat de o firmă de încălțăminte (Fig. 6.12). Astfel s-a dedus că o recompensă materială ar atrage 52% dintre respondente, 39% ar fi de acord să participe doar pentru că apreciază și cunosc brandul în cauză, 17% apreciază interactivitatea concursului, iar 7% o grafică și o tematică mai deosebită.



**Fig. 6.12** Motivele participării la un concurs organizat de o firmă producătoare de pantofi

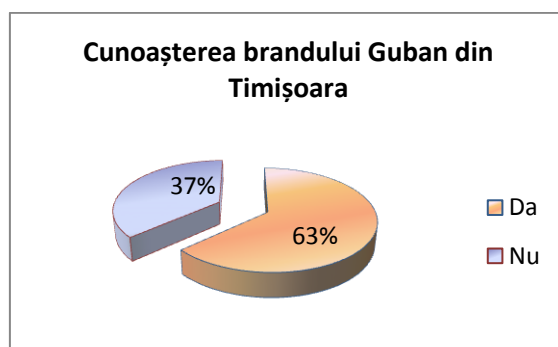
Aceste rezultate denotă faptul că un concurs reușit trebuie să dețină următoarele caracteristici:

- să promoveze un brand puternic
- să fie interactiv și interesant

- să ofere o recompensă câștigătorului

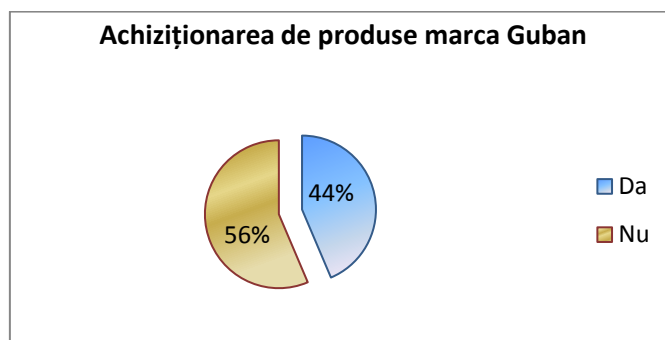
Trebuie ținut cont și de motivația intrinsecă pe care trebuie un astfel de concurs să o declanșeze. Un viitor concurs de design ar angaja un rezultat de tip câștig-câștig, câștigul companiei ar fi vizibilitate și idei noi pentru inovare în designul pantofilor de lux, iar câștigul consumatorului ar fi atât materializat în obiecte și beneficii financiare, cât și în recunoașterea creativității pe plan național, ceva cu adevărat fără egal și greu de obținut.

Prima întrebare care se referă direct la firma Guban verifică cât este aceasta de cunoscută pe piață (Fig. 6.13). 63% dintre respondente recunosc brandul, însă un număr destul de mare nu au auzit niciodată de acesta. Cu o tradiție de peste 70 de ani pe piața românească, și un grup-țintă tânăr, se impune o strategie de promovare puternică, pentru că altfel se va pierde capitalul de imagine construit cu mare dificultate de-a lungul timpului. De asemenea, trebuie avut în vedere faptul că nu toate femeile care cunosc brandul au și devenit cliențe ale acestuia.



**Fig. 6.13 Luarea la cunoștință de existența mărcii de încălțăminte Guban Timișoara**

Cum se poate vedea și din Fig. 6.14, 44% dintre respondente au achiziționat produse Guban, cu 19% mai puține decât cele care declarau că sunt conștiente de existența mărcii.



**Fig. 6.14 Procentele respondentelor care au devenit clienți Guban**

În unele cazuri s-a declarat că la originea neachiziționării încălțăminte Guban se afla necunoașterea magazinelor partenere sau proprii, lipsa unei ocazii sau chiar designul demodat al modelelor. Câteva domnișoare rămăseseră cu impresia că firma produce în continuare modele învechite, ceea ce denotă din nou lipsa de informare și de vizibilitate, cum argumenta chiar una dintre respondente care recunoaște că



deși cunoaște marca, nu a cumpărat pantofi Guban pentru că nu au fost bine promovați. Iar cum în ziua de astăzi vânzările sunt într-o strânsă legătură cu imaginea firmei pe piață și relația sa cu clienții, cu att mai mult în industria încălțăminteii, calitatea nu se vinde dacă aceasta nu este cunoscută de către potențialele cumpărătoare.

Dacă în urma ultimelor două întrebări ne-am putut face o idee despre numărul clientelor brandului, Fig. 6.15 vine în întâmpinarea următoarei informații critice pentru companie, prezentând un indicator cheie pentru determinarea nivelului de atracție a potențialelor clienți (scorul de promovare netă - NPS). Astfel, femeile care au cumpărat pantofi Guban au posibilitatea de a vorbi altor persoane despre brand, această promovare poate fi atât pozitivă cât și negativă, ambele afectând semnificativ imaginea companiei. Indicatorul de promovare se calculează sub forma:

$$\text{Scorul de promovare netă} = \% \text{ dintre promotori} - \% \text{ dintre detractori}$$

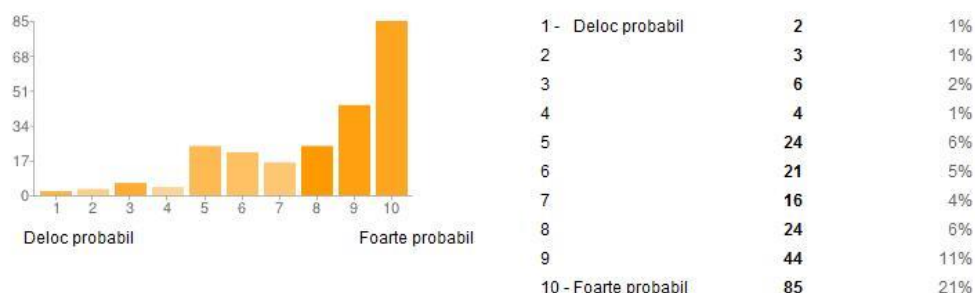
unde

promotorii = persoanele care se situează între nivelul 9 și 10 al scalei,

oamenii pasivi = se situează între 7 și 8 (nu sunt luați în calcul în formulă) și

detractorii = se situează între 0 și 6, persoane nesatisfăcute care pot afecta negativ brandul.

Care este probabilitatea în care ați recomanda produsele marca Guban unei prietene/colage?

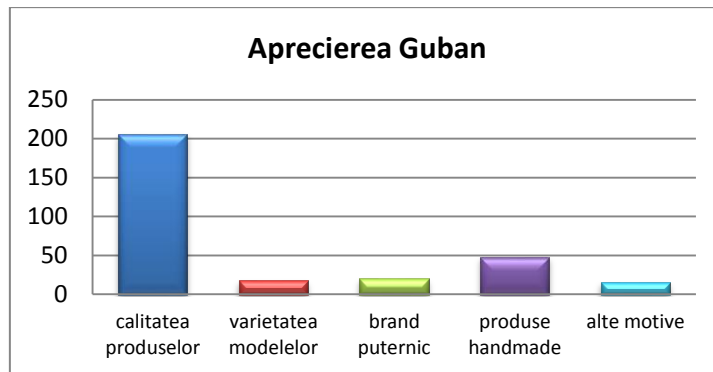


**Fig. 6.15 Probabilitatea în care cliențele Guban ar recomanda produsele mai departe rețele sociale**

În urma răspunsurilor, putem vedea că dintre cele 44% de cumpărătoare Guban, 32% vor recomanda produsele mai departe, față de 16% a celor care nu vor face acest lucru. Dacă vom face calculul, mai exact scăderea detractorilor dintre procentele promotorilor, vom avea un scor de promovare net bun, de 16%, de aici putem concluziona cu ușurință că produsele Guban sunt de foarte bună calitate, cliențele sunt mulțumite și singurul obiectiv al firmei trebuie să fie îndreptat spre o continuă îmbunătățire și o vizibilitate superioară a brandului, produselor și magazinelor.

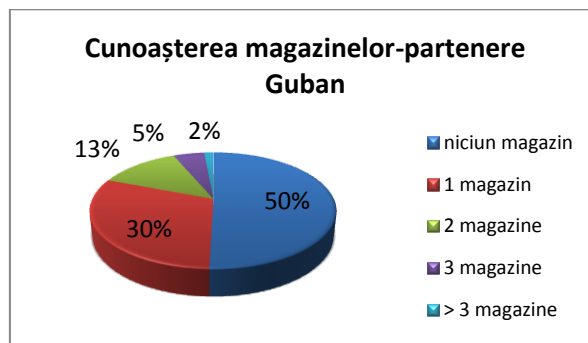
Acest subiect poate fi continuat și îmbunătățit prin rezultatele întrebării 16, care vrea să afle care sunt principalele calități percepute ale produselor Guban (Fig. 6.16).

Îmbucurător este faptul că 82% dintre persoanele care au participat la acest chestionar apreciază Guban pentru calitatea produselor, 20% pentru că sunt handmade, iar câte 7% consideră importantă și valoroasă varietatea modelelor, brandul puternic, iar dintre cele care au preferat să se exprime liber, majoritatea asociază brandul cu comoditatea calapodului pantofilor.



**Fig. 6.16** Aprecierea brandului Guban

Întrebarea 17 este în strânsă legătură cu locația respondenților (Fig. 6.17). Astfel, 50% dintre respondenți nu cunosc niciun magazin care să comercializeze produsele Guban în orașul lor, 30% cunosc un magazin, 13% două magazine și foarte puține persoane cunosc trei sau mai mult de trei.



**Fig. 6.17** Cunoașterea de către respondenți a magazinelor care comercializează marca Guban în propriul oraș

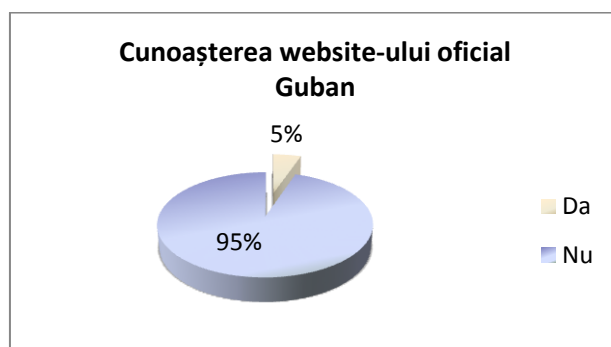
De asemenea, aceste procente trebuie personalizate pe oraș, astfel că în Timișoara deși există un singur magazin de reprezentanță, numai 48 de răspunsuri au bifat această opțiune (33% din cele 143 de răspunsuri localizate în acest oraș), 44% nu au știut niciun magazin, 8% au considerat că știu două magazine și două răspunsuri bifau trei magazine. În acest caz avem răspunsuri care sugerează că au cunoaștință de două magazine Guban în Timișoara, lucru care denotă confuzie, informații nerealiste, poate prea vechi despre activitatea companiei, iar majoritatea nu cunosc existența magazinului de reprezentanță.

În Arad, deși avem două magazine partenere, numai 21% cunosc acest lucru, o parte apreciind că există doar un magazin (23%), fapt explicabil, unul dintre magazine fiind central iar altul într-un cartier mai puțin cunoscut. Alte persoane au bifat chiar trei (7%) sau mai mult de trei magazine (2%) existente în acest oraș, această ultimă neconcordanță datorându-se ori confuziei produse de întrebare, ele gândindu-se la toate magazinele Guban cunoscute, nu numai din orașul lor, ori datorită produselor contrafăcute care există pe piață. O altă explicație mai poate fi faptul că în trecut existau mai multe magazine care comercializau brandul în Arad, iar respondenții care au bifat opțiunea de trei sau mai mult de trei magazine

aveau o vârstă cuprinsă între 35-45 sau peste 45 de ani. Aceste probleme necesită o atenție sporită pe viitor.

În orașul Drobeta Turnu Severin există patru magazine partenere, iar cele 19 respondentele au știut în majoritate un singur magazin partener (47%), patru dintre ele au bifat varianta a trei magazine (21%), doar una a știut că sunt două magazine, doar o altă respondentă a bifat că sunt mai mult de trei magazine și alte patru nu au știut niciun magazin. Concluzia în acest caz este că măcar un magazin este mai cunoscut în localitate, probabil datorită poziției sau promovării sale. Un fapt îmbucurător este că femeile din Severin cunosc brandul Guban și 79% dintre respondente au cunoștință de măcar un magazin partener.

Deoarece viitorul website al companiei se va lansa în luna februarie 2013, este bine să cunoaștem vizibilitatea prezentului site în piață (Fig. 6.18). Deoarece nu toate persoanele cunosc brandul Guban, răspunsul la această întrebare a fost lăsat la latitudinea respondentului. Rezultatul este clar, site-ul se bucură de o vizibilitate precară chiar și în rândul clientelor Guban, doar 5% dintre ele intrând pe site. În acest caz trebuie ținut cont de specificațiile de la întrebările 9-12 pentru crearea unei platforme interactive, moderne și ușor de utilizat, care să fie mai apoi promovată prin strategii precise de marketing.

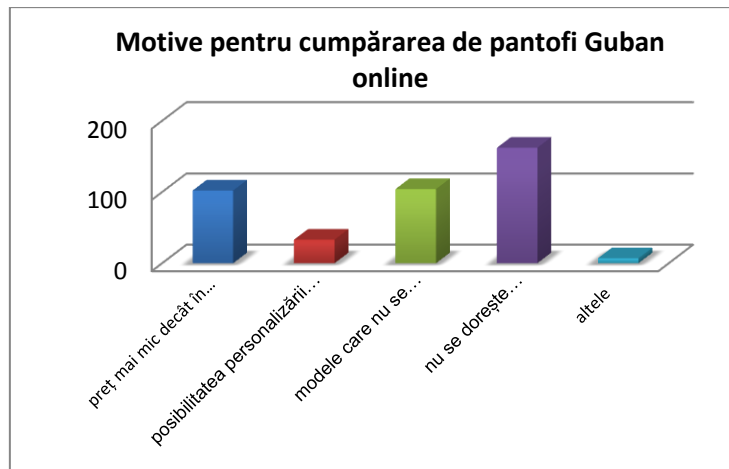


**Fig. 6.18 Situația privind vizibilitatea website-ului oficial Guban**

Într-o ultimă încercare de a evalua comportamentul consumatorului de pantofi de calitate în România, se pune întrebarea 19.

În acest caz (Fig. 6.19) se poate observa că stimulentele financiare contribuie 30% la decizia de a achiziționa încălțăminte Guban pe internet, 30% posibilitatea vizionării și achiziționării oricăror pantofi din colecția prezentă sau trecută, 9% cumpără pantofii datorită posibilității personalizării acestora, iar o mare majoritate nu se lasă convinse de nimic pentru a cumpăra pantofi online. Sunt în cele mai multe cazuri persoanele care nu au încredere în lumea virtuală și nu obișnuiesc să își facă cumpărăturile în acest fel.

Deși acest procentaj este ridicat, nu trebuie uitat faptul că tânăra generație va deveni din ce în ce mai obișnuită cu realitatea digitală, mult prea ocupată pentru a pierde ore întregi în magazine și cu nevoi de individualizare pentru care vor fi dispuși să plătească un preț mai mare. Chiar și astăzi se observă o tendință în rândul românilor de a reveni la produse de calitate. Oamenii sunt mai predispuși să își cumpere o pereche de pantofi de piele chiar dacă sunt mai scumpi în defavoarea unora ieftini și de proastă calitate care nu-i vor mulțumi pe termen lung.



**Fig. 6.19** Posibile imbolduri pentru achiziționarea de încălțăminte Guban de pe Internet

În concluzie, brandul Guban se bucură de o piață în creștere în ceea ce privește încălțăminte de calitate, singurul dezavantaj reprezentat de lipsa vizibilității în țară și pe Internet. Respondentele chestionarului au fost foarte deschise și cele care nu cunoșteau brandul s-au arătat curioase și dispuse să afle cât mai multe lucruri despre acesta, fapt îmbucurător, benefic pentru viitoarele strategii de vânzări. Deoarece populația este diversă, se consideră oportun să se demareze promovarea unor produse casual cu prețuri medii și a unor produse premium, extravagante pentru ocazii speciale cu prețuri mai mari, care să concureze brandurile considerate lider atât pe piața autohtonă cât și în străinătate la acest capitol.

### 6.2.3 Analiza concurenței

Concurenții companiei Guban sunt numeroși, atât la nivelul orașului Timișoara cât și la nivel național. Marca „Guban” are competitori direcți cu tradiție dar și companii mai noi care au pătruns pe piață. Nu trebuie uitați competitorii gamei « economic » cu produse de substituție, acele magazine care comercializează pantofi ieftini din piele artificială sau piața neagră a produselor chinezești. Iar odată ce compania dorește să pătrundă în sfera comerțului online, trebuie să facă o analiză amănunțită a posibilor competitori pe Internet. Toate concluziile vor avea o puternică orientare de marketing.

Astfel, profilul concurenților se va realiza în mai multe etape. Vom începe prin analiza competitorilor direcți, producătorilor locali și naționali de încălțăminte de piele și vom concluziona care dintre aceștia reprezintă un pericol pentru Guban și care se apropie mai mult de caracteristicile acestuia. Apoi, vom analiza problema produselor substituit și cum poate fi ea rezolvată, iar în final se vor elabora primele soluții pentru îmbunătățirea website-ului oficial ținând cont de site-urile concurente.

Concurenții direcți sunt: Filty, Derby de lux, Condur by alexandru, Marelbo, Coryllus, Thea Visconti, Denis, etc.



FILTY din Timișoara:

#### AVANTAJE

- din 1921, una dintre cele mai mari firme producătoare de încălțăminte din România, însuși Guban Blaziu a lucrat la această companie - experiență vastă în producția de încălțăminte
- produce încălțăminte atât pentru femei cât și pentru bărbați
- capacitate de producție 2000 perechi pe zi
- dotată cu mașini și utilaje moderne de ultimă generație
- deține website oficial, magazin online, precum și o pagină de Facebook
- imaginile produselor de pe website pot fi rotite, beneficiază de o descriere
- consumatorul își poate spune părerea și da note produselor
- în dreptul fiecărei perechi putem vedea disponibilitatea și prețul
- firma oferă reduceri, cupoane de discount sau vouchere cadou.

#### DEZAVANTAJE

- ambiguitate în informare – în cadrul website-ului companiei, la rubrica „despre noi” nu este scris nimic, iar la „contact” avem o adresă din București, deși firma este cunoscută în special în orașul Timișoara
- reprezentanța firmei este în București și în rest comercializează exclusiv pe Internet (website-ul nu este adecvat unui comerț exclusiv online)
- nu se regăsesc colecții și arhive în ceea ce privește rubrica „încălțăminte femei”
- neexploarea designului interactiv al platformei - nu există opinii exprimate ale consumatorilor

#### CONCLUZIE

Firma Filty reprezintă un concurent de temut în branșă, însă nu și un pericol pentru produsele „Guban”, deoarece aceasta produce în special încălțăminte pentru sezonul toamnă- iarnă. Acest fapt este foarte benefic deoarece Guban produce în general pantofi. Cu toate acestea, analizând firma Filty se pot desprinde bune practici în ceea ce privește alcătuirea website-ului, îmbunătățind unde se cade.



DERBY De Lux din București:

#### AVANTAJE

- producător de încălțăminte de lux din aprilie 1994
- modelele sunt create de un designer Aurel Ciofu
- existență online printr-un website oficial și o pagină de Facebook cu numele „Derby De Lux Idea”
- valorile pe care le promovează: produse unice sau cu serie limitată, comenzi speciale personalizate, materiale deosebite de calitate superioară, linii clasice, simple, elegante
- produc 12.000 perechi de încălțăminte, dintre care : pantofi, ghete, cizme de lux pentru femei.

**DEZAVANTAJE**

- ambiguitate în informare – compania are un site [www.pantofidelux.ro](http://www.pantofidelux.ro) care coincide cu [www.derby.ro](http://www.derby.ro), iar pe site-ul [bizoo.ro](http://bizoo.ro) apare compania Derby De Lux Idea SRL cu experiență de 10 ani și înființată în 2010
- site-ul oficial neactualizat – poze pe website cu modele vechi și în neconcordanță cu termenul „de lux” (poate duce cu gândul că firma și-a încheiat activitatea)
- sloganul „Descoperă calitatea... Recunoaște marca” – promovare impersonală (nu transpune originalitatea și esența mărcii: luxul)

**CONCLUZIE**

Neclaritățile și discrepanțele care se găsesc pe Internet în ceea ce privește această companie (două website-uri identice, același nume pe mai multe site-uri cu ani de înființare și experiență în domeniu diferită, etc) împreună cu delăsarea clară în ceea ce privește website-ul companiei care nu este complet și nu a fost actualizat de cel puțin 4 ani de zile nu furnizează încredere. De asemenea, lipsa inovației și investițiilor în departamentul de creație dezonorează publicul.



Condur by alexandru

**AVANTAJE**

- brand prezent pe piața românească încă din 1991
- campanii puternice de rebranding bazate pe povești pentru fiecare colecție
- trecerea de la producția de serie la ediții limitate
- showroom în București și colaborare cu două dintre cele mai cunoscute magazine online: [www.matar.ro](http://www.matar.ro) și [www.fashionup.ro](http://www.fashionup.ro), dar poate fi găsit și în alte magazine centrale din capitală
- produsele însoțite de o mică introducere, care să se potrivească temei întregii colecții – corelații între temă, culori, materiale și locația de lansare
- realizează promoții și concursuri
- echipă tehnică cu experiență de 15-20 de ani în domeniu
- posibilitatea personalizării culorii modelelor la solicitarea clientului

**DEZAVANTAJE**

- partenerii din comerțul online sunt cunoscuți pentru prețuri mici și comercializează pe platforma lor numeroase alte produse
- produce pe lună aproximativ 1200 de perechi
- puțin cunoscut în provincie

**CONCLUZIE**

Brandul a început să se adreseze unui public mai exclusivist, în urma unor campanii masive și o investiție în marketing. Guban poate concura cu acesta, câștigând teren în țară, datorită tradiției neștirbite și a unor viitoare strategii de marketing orientate spre prosumator. Condur by alexandru s-a gândit deja la posibilitatea personalizării pantofilor de către clienți, totuși s-au limitat exclusiv la culoare. Dacă însă Guban va veni cu o ofertă mai bună, cu posibilitatea personalizării pantofului direct pe Internet într-o atmosferă vizuală deosebită, schimbând atât culoarea cât și tipul de piele folosit și la unele modele chiar și accesoriile, se va diferenția pe piață și va câștiga clienți noi. Pentru magazinul online și pentru fiecare colecție se poate împrumuta ideea unei povești care să ofere ineditul și unicitatea mărcii.



Marelbo din Suceava

#### AVANTAJE

- dotare cu utilaje tehnologice performante, capacitatea de producție fiind de peste 2000 de perechi într-un interval de 8 ore
- 500 de modele noi pentru femei, bărbați și copii în fiecare sezon
- Marelbo Prod Com și Marelbo Shoes au în total 420 de angajați
- deține cel puțin un magazin propriu în 25 de orașe din România
- website cu imagini ale produselor și o informare completă în ceea ce privește magazinele din țară.

#### DEZAVANTAJE

- partea de vest a României nu este acoperită de magazinele companiei
- website-ul puțin atractiv, nu conține un magazin online, iar imaginile produselor nu sunt structurate și nu au prețuri afișate
- modelele pentru femei simple, fără un plus de valoare

#### CONCLUZIE

Marelbo, deși are prețuri mici pentru produse din piele, rămâne la nivelul unei producții de serie fără a transmite nimic. Guban este cunoscut mai ales în partea de vest a României datorită tradiției sale de mai bine de 80 de ani și a imaginii selecte în piață. Pantofii Guban sunt recunoscuți pentru comoditate și bun gust, aceștia nu au fost niciodată văzuți ca un produs de serie, deaceia compania Marelbo nu reprezintă un competitor puternic.

Firmele competitorare sunt foarte numeroase deaceia nu le vom mai analiza în amănunt, însă vom explica particularitățile mai interesante ale unora dintre ele în cele ce urmează.

*Compania Coryllus din București* a fost declarată ca ocupând locul 1 în Top Profit România Întreprinderi Mici din București în domeniul fabricării încălțămintei. Firmă înființată în mai 1992, Coryllus nu deține website oficial și se găsește în piață fără o strategie clară de promovare. Astfel că, deși produce pantofi din piele de calitate, nu reprezintă un concurent periculos pentru Guban.

*Compania Thea Visconti* a impus un stil îndrăzneț încă din 1995, folosind materiale importate exclusiv din Spania, Italia și Franța. Și aceasta a sesizat schimbarea rolului cumpărătorului și nevoia acestuia de individualizare și propune chiar pe website-ul companiei o colaborare pentru realizarea modelului dorit cu accesorii „la limita imaginației”. De asemenea oferă posibilitatea realizării unei genți care să se potrivească pantofului achiziționat, cu o perioadă de execuție între 2-3 săptămâni. Pantofii sunt de o calitate superioară și oferă un aer extravagant, acest brand constituind un concurent în viitorul apropiat. În această luptă totul pare să țină de dezvoltarea imaginii și de ideile inovatoare care să facă diferența.

*Alți posibili competitori autohtoni* precum Denis, Botta, Neno, Bontimes și mulți alții forțează piața însă rămân la un nivel care nu creează probleme majore. Cu toate acestea, viitoare analize amănunțite vor trebui realizate privind activitatea fiecăruia.

Odată ce Guban va pătrunde pe piața europeană sau internațională, competitorii direcți vor fi tot mai numeroși, cu avantaje competitive extrem de puternice. În acel moment o nouă analiză a profilului competitorilor este necesară

pentru cunoașterea cotelor de piață a fiecăruia pe game de business în scopul desfășurării unor campanii adecvate de imagine.

*Potențialii competitori care comercializează încălțăminte din piele artificială* sunt foarte numeroși, începând cu magazinele de comerț en-detail care oferă o gamă variată de branduri, însă modelele lor sunt de o calitate îndoielnică, de care clienții au început să se convingă încetul cu încetul. Chiar dacă printre numeroasele modele se găsesc și câteva branduri care produc încălțăminte din piele naturală, acestea pot părea excesiv de scumpe în comparație cu substitutele de pe același raft care se regăsesc la promoții de 70- 80%. Românii încep să înțeleagă că o pereche de încălțăminte de calitate este mai durabilă și oferă mult mai multe avantaje și satisfacții decât un număr mai mare de perechi incomode, care țin un singur sezon și sunt de duzină. Guban va putea câștiga o parte din publicul acestor competitori prin promovarea calității și printr-o informare corectă privind pericolele și problemele pe care le reprezintă pantofii produși în China din materiale suspecte. De asemenea, gama „Premium” nu poate fi concurată de substitute de acest fel.

Deoarece Guban dorește să înceapă din 2013 *comerțul online*, trebuie să se țină cont de *concrența acerbă* din acest domeniu. Chiar în chestionarul de mai devreme am întrebat respondentele dacă și-au achiziționat pantofi online și deși încă multe dintre acestea s-au arătat sceptice, tinerele cu vârsta între 18-26 de ani au fost cele care ne-au oferit o listă de site-uri pe care le-au folosit cu succes. Nu toate reprezintă posibili concurenți pentru că majoritatea comercializează în special produse sport sau produse care nu sunt integral din piele naturală. Cu toate acestea, competiția pe Internet ține de acapararea clientelei prin publicitate, prin promoții sau printr-un design inedit.

Avem puține magazine online care să aparțină exclusiv unui producător de încălțăminte cum este Filty sau Bbup (care de altfel produce încălțăminte mai ieftină care nu corespunde gamelor Guban, dar poate fi considerat pe timp de criză un posibil substitut) și care să comercializeze exclusiv brandul propriu, însă aproape tot la fel de periculoase sunt site-urile unor producători precum Otter sau Visconti care comercializează pe lângă produsele proprii și câteva branduri de același nivel al altor companii. În acest mod, atrag mai multe potențiale clienți cu o ofertă mai variată. Nu trebuie uitați producătorii precum TinaR care deși sunt cunșcuți pentru îmbrăcăminte, comercializează pe magazinele online proprii și pantofi eleganți din piele.

O altă modalitate de vânzare online o reprezintă firmele care comercializează încălțăminte și accesorii de la mai multe branduri cunoscute. Așadar avem nume cunoscute precum: vise de piele, fashionup, fashiondays, asortie, matar, dasha, my clobber, etc. Lărgind spectrul, putem considera ca și concurenți inclusiv companii internaționale de comerț și shopping online care comercializează haine, accesorii și încălțăminte precum eBay, lizzystore.com. Nu trebuie uitat faptul că partenerii online de astăzi ai companiei care comercializează produse Guban odată cu terminarea contractelor vor deveni concurenți, aici vorbim despre ammauri.ro, pepper.ro și lajolie.ro.

Însă doar câteva dintre aceste site-uri enumerate mai sus vor concura cu magazinul online al Guban, din mai multe motive :

- platformele care comercializează mai multe elemente nu se pot concentra pe promovarea adecvată a încălțămintei
- website-urile care se limitează la încălțăminte - constrânse să promoveze nediferențiat toate brandurile partenere

Un magazin orientat doar spre promovarea unui singur brand poate să diferențieze gamele acelei mărci și își permite să lucreze vizual mai mult la grafică,



oferind o altă experiență, cu totul diferită celei pur comerciale. Clienta se va simți mai ușurată atunci când i se prezintă o gamă restrânsă dar valoroasă și poate lua o hotărâre mult mai repede. Este demonstrat că bombardarea consumatorilor cu prea multe oferte nu este o metodă de succes. Când avem de ales între atâtea branduri, modele și promoții, ajungem să nu ne putem hotărâ și să nu putem evalua la justa valoare fiecare pantof în parte pentru că toate sunt prezentate la fel.

Dacă compania va oferi *posibilitatea personalizării produselor pe platforma online*, va avea ca și *concurenți direcți* magazinele [www.designedbyyou.ro](http://www.designedbyyou.ro) și [www.pantofica.ro](http://www.pantofica.ro).

În urma analizei platformelor de comerț online putem desprinde niște *bune practici* care pot fi de mare folos pentru website-ul oficial și pentru magazinul online propriu Guban:

- ultimele noutăți - pe prima pagină a website-ului lângă imaginile de început
- promovarea paginii de Facebook – oferirea unei recompense pentru un like
- rubrica „magazine partenere” – locația vizibilă pe google maps
- rubrica „despre noi” - cartea de vizită a companiei
- actualizarea colecțiilor/informațiilor/blogului la cel puțin 2 săptămâni
- imagini atrăgătoare schimbate cu fiecare colecție nouă – prospețime
- realizarea unui blog – imagini/informații interesante despre Guban, tendințe în materie de pantofi, promovarea valorilor companiei, a concursurilor, etc.
- posibilitatea înregistrării și avantaje la înregistrare (comunitatea Guban)
- RRS feed-uri (noutăți) - informații constante prin intermediul unui e-mail
- istoric al comenzilor fiecărui client înregistrat, RA
- interactivitatea magazinului -oferirea utilizatorului posibilitatea să comenteze sau să-și voteze produsul favorit
- imagini clare ale produselor, descriere tehnică și poveste, afișarea prețului

### 6.3 Analiza și selecția strategiilor de marketing oportune pentru Guban

În urma analizei SWOT, a studiului de piață și a profilului concurenței, se poate concluziona că Guban are nevoie de vizibilitate în piață mai mult ca orice altceva. Pentru aceasta se impun schimbări radicale în ceea ce privește activitatea de marketing a firmei.

Pentru că strategia globală a firmei este orientată spre un public-țintă cu vârsta sub 35 de ani, femeii cu venit peste medie, care apreciază calitatea unui pantof bine lucrat, alternativele care se iau în considerare trebuie să se adreseze aceluiași segment. Ținând cont și de trăsăturile generației acestora, Guban trebuie să câștige o prezență online.

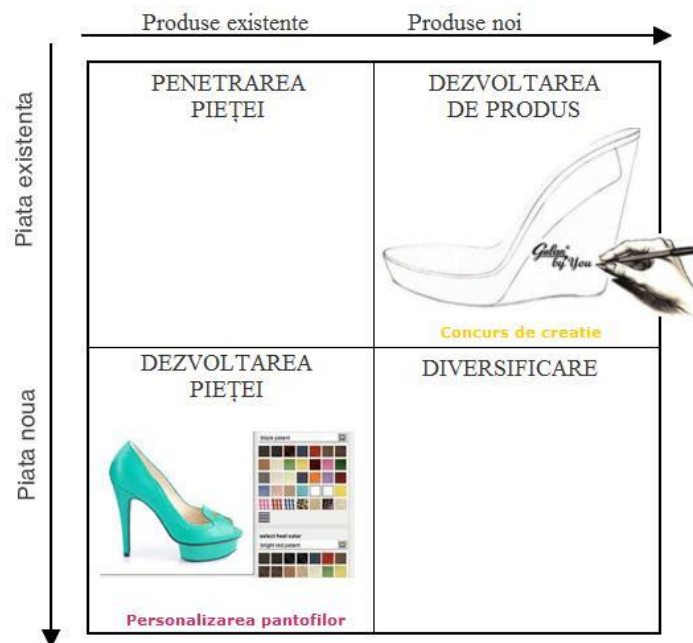
Datorită oportunității identificate în cadrul analizei SWOT (în speță direcția 10W&4O) în ceea ce privește comenzile personalizate, autorul sugerează ca o primă strategie orientată spre prosumator – „**Compania A + nCompanii B pentru Client**”. Aceasta ar însemna o diferențiere de competitori. Implementată pe website-ul oficial al companiei, ar reprezenta o promovare în mediul virtual, determinând o creștere a vânzărilor pe termen lung.

Ținând seama de specificul companiei bine ancorată în industria încălțăminteii, de nevoia rapidă de vizibilitate fără costuri prea mari, de inovație și nu în ultimul rând de necesitatea deținerii controlului asupra producției, autorul propune o a doua strategie – „**Compania A + nProsumatori**”. În acest caz, Guban poate organiza o

campanie de crowdsourcing pentru promovarea imaginii sale, dar poate aduna și idei noi pentru viitor, deoarece colaborarea în masă reprezintă în final inovație la nivel de proiectare și producție [127].

Strategia „Prosumator + n Companii A” nu avantajează brandul, deoarece acesta realizează o producție tradițională, cu multe constrângeri fizice, iar cultura românească nu este obișnuită cu un serviciu de acest tip pentru încălțăminte. Ultima strategie – „Prosumator + nProsumatori cu ajutorul Companiei A” nu se poate realiza în acest moment în primul rând pentru că avem o firmă producătoare și nu una prestatoare de servicii, iar în al doilea rând pentru că această strategie presupune o pregătire îndelungă, o deschidere totală către prosumator și lipsa controlului total din partea companiei. În această situație ultimele două strategii nu pot fi implementate cu succes.

Primele două strategii propuse pentru Guban Timișoara sunt analizate utilizând matricea Ansoff (Fig. 6.20).

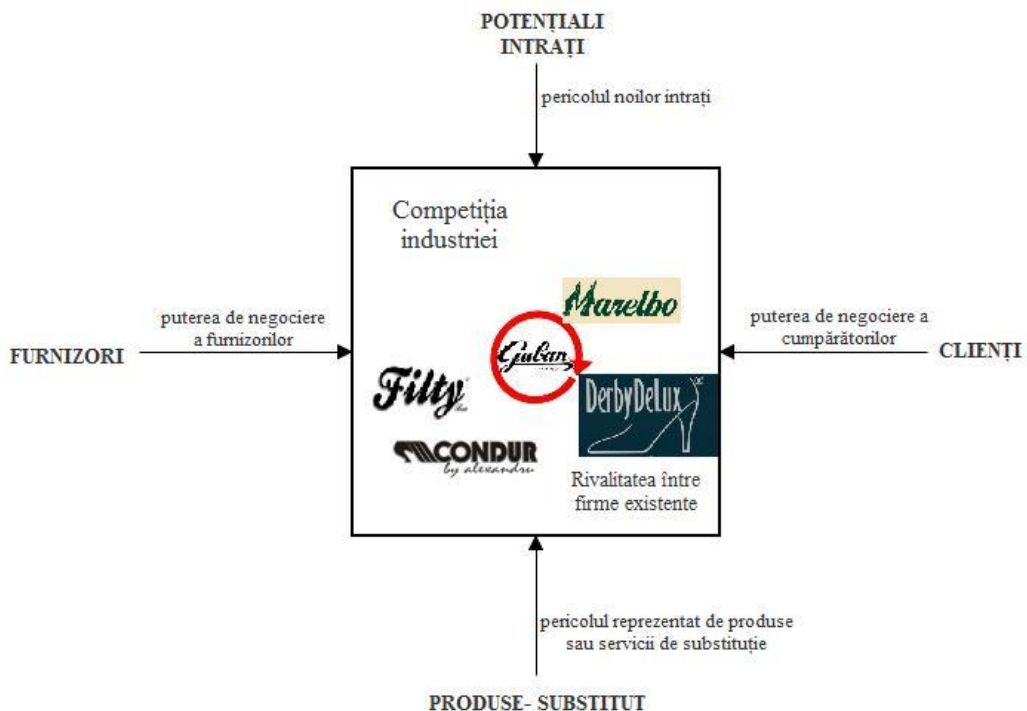


**Fig. 6.20 Matricea Ansoff adaptată strategiilor orientate spre prosumator**

Posibilitatea personalizării pantofilor Guban prin intermediul website-ului oficial poate reprezenta un serviciu nou cu care compania să determine o dimensiune nouă a produselor proprii (*dezvoltarea pieței*). Astfel, serviciul de personalizare ar duce la extinderea pieței Guban pentru utilizatorii de Internet care preferă să-și individualizeze comanda. Până și potențiala clientă care încearcă într-un magazin partener pantofi Guban dar are nevoie de acea pereche într-o altă culoare poate deveni clienta Guban prin posibilitatea comenzii personalizate pe Internet. În acest fel nu se pierd clienți, ci se atrag unii noi printr-o activitate predominant online.

Acest pas de deschidere spre piața online va produce o vizibilitate a brandului în lumea virtuală fără precedent.

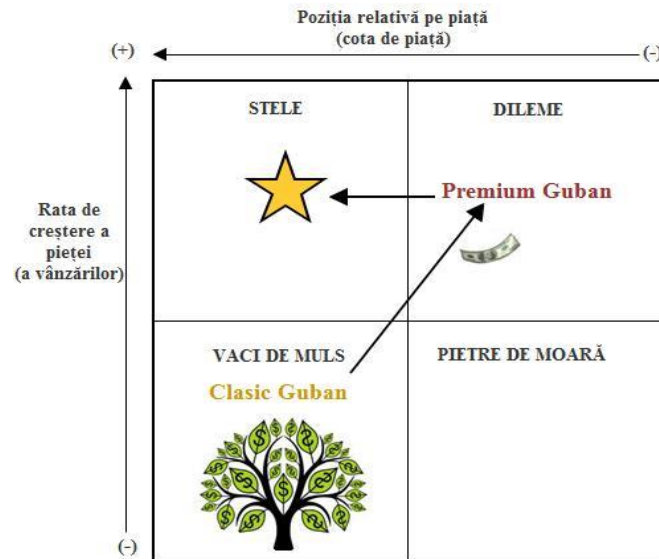
Campania de crowdsourcing poate reprezenta o strategie de creștere, de dezvoltare de produs, compania dezvoltând competențe de managementul prosumatorilor ca o nouă modalitate pentru implicarea acestora în propuneri noi pentru produsele Guban. Așadar, un concurs de creație de pildă poate ajuta compania atât în ceea ce privește promovarea imaginii de brand care lipsește momentan pe piață cât și pentru dezvoltarea unor noi produse pentru piața curentă Guban. În acest caz intervine potențialul creativ al prosumatorului, de mare preț într-un mediu concurențial puternic în care se află și Guban, după cum se poate vedea din Fig. 6.21.



**Fig. 6.21 Mediul concurențial al Guban (adaptat după [104])**

Într-un mediu extern competitiv atât prin prisma competitorilor direcți cât și prin prisma produselor substituit – a pantofilor care nu sunt confecționați din piele naturală, Guban trebuie să se diferențieze și să câștige cotă de piață. Compania trebuie să transforme oportunitățile neexploatate în „stele”, după cum se poate vedea în Fig. 6.22.

Gama Clasic a Guban Timișoara are vânzări constante foarte bune, însă pe termen lung nu va ajunge niciodată o gamă „stea”. În schimb gama Premium are o rată de creștere a pieței, însă nu acumulează cotă de piață datorită faptului că brandul este puțin vizibil, iar cliențele nu îl disting față de competitori. Pentru transformarea sa într-o gamă de top, Guban trebuie să câștige vizibilitate și o imagine cât mai bună în piață.



**Fig. 6.22 Matricea Boston Consulting Group adaptată pentru gamele Guban**

Acest obiectiv poate fi atins atât prin strategia de personalizare a produselor Premium Guban, cât și printr-un concurs de creație. În cadrul competiției, participanții sunt nevoiți să se intereseze despre produsele Guban pentru a vedea modelele care au fost deja realizate (luarea la cunoștință), după care să creeze modele noi pe aceeași paletă, cu un plus de valoare.

În baza celor discutate, autorul alege cele două strategii de marketing orientate spre prosumator pentru creșterea vizibilității Guban în România.

## 6.4 Proiectarea strategiilor de marketing orientate spre prosumator cu ajutorul Design for Six Sigma

Așa cum exprimă Ramaswamy și Gouillart [110], întreprinderea co-creativă este un motor formidabil de productivitate care poate funcționa pe aceeași bază ca și practicile de proces de tip Six Sigma. Proiectarea strategiilor de marketing orientate spre prosumator pentru scopul final al co-creării alături de metodologia Six Sigma reprezintă o certitudine în ceea ce privește economia de cost, îmbunătățirea eficienței și reducerea riscului serviciului nou dezvoltat.

### 6.4.1 Proiectarea cu ajutorul Design for Six Sigma

Six Sigma reprezintă o metodologie riguroasă care utilizează analiza statistică și de date pentru a măsura și îmbunătăți performanța operațională a unei companii, aliniind procesele de bază cu cerințele consumatorului și ale afacerii sau proiectând procese, produse sau servicii noi care să îndeplinească cerințele consumatorului și ale afacerii [53]. Deși metodologia își are originea în producție, principiile sale nu au rămas limitate la acest proces, extrapolându-se pentru sfera serviciilor. În ultimii ani literatura ([98]; [134]; [102]; [51]) a început să se axeze din ce în ce mai mult pe

utilizarea Six Sigma în vânzări și în activitățile de marketing, obținând un succes răsunător.

Abordarea privind proiectarea produselor, serviciilor sau proceselor pentru a reduce timpul de livrare, costurile de dezvoltare, creșterea eficienței și satisfacerea superioară a consumatorilor poartă numele de Design for Six Sigma (DFSS). Astfel, Six Sigma poate fi folosită pentru a îmbunătății procese existente sau pentru a crea produse, procese sau servicii cu totul noi.

Datorită nevoii proiectării unor servicii bazate pe prosumator, autorul consideră oportună adoptarea procedurii DFSS pentru eficiența și organizarea sistemică a proceselor. În plus, principiile DFSS sunt orientate spre conștientizarea nevoilor consumatorului, extrem de importante în cadrul strategiilor centrate pe prosumator. Odată stabilite nevoile consumatorului acestea sunt transformate în cerințe pentru afacere și apoi în nevoi funcționale pentru proiectare. În acest fel se realizează pas cu pas fără posibilitatea apariției de greșeli și goluri în raționament, a funcționalităților pe baza cărora se proiectează și implementează ulterior noul serviciu al companiei.

Autorul alege modelul DMEDI - cel mai folosit model DFSS pentru un produs, proces sau serviciu care nu există și trebuie creat/proiectat. DMEDI este diferit de procesul standard DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve and Control) pentru Six Sigma deoarece primul se referă la proiectarea nouă a unui lucru, pe când cel de-al doilea se bazează pe ceva existent care trebuie îmbunătățit. Cu toate acestea, unele etape pe care se bazează ambele modele se întrepătrund.

DMEDI este format din cinci etape principale, fiecare urmând a fi descompusă în procesele și obiectivele proprii:

D – definește oportunitățile afacerii

M – măsoară nevoile consumatorului

E – explorează conceptele de proiectare care satisfac nevoile target-ate

D – dezvoltă design-ul în detaliu

I – implementează design-ul detaliat

În cele ce urmează se vor lua pe rând fiecare dintre cele cinci componente ale modelului (Fig. 6.23) cu toate uneltele și procedeele sale, și se vor analiza în parte.

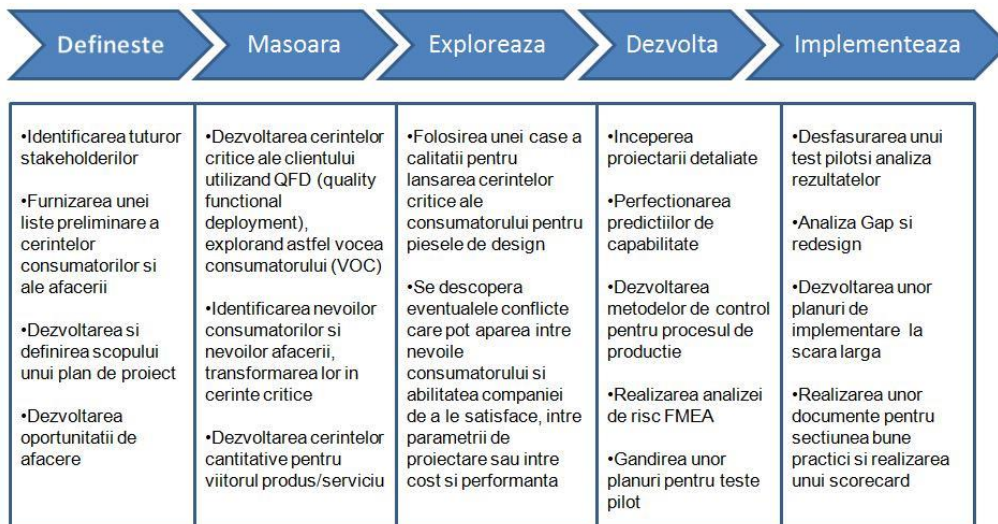


Fig. 6.23 Modelul DMEDI

### 1. Definiere

În această etapă se definește consumatorul și toți stakeholder-ii proiectului, se furnizează o listă preliminară a cerințelor și a așteptărilor acestora în legătură cu noul serviciu dezvoltat.

Pentru a dezvolta planul de proiect avem nevoie de formularul analizei stakeholderilor și de alegerea .

### 2. Măsurare

Etapă a doua a modelului explorează „vocea consumatorului” (voice of the customer – VOC) sau „vocea partenerului de proces” [38] în detaliu și determină segmentul consumatorilor țintă, un segment atractiv din privința mărimii și a profitabilității. Această etapă este finalizată atunci când nevoile tuturor stakeholderilor au fost bine înțelese și s-au dezvoltat cerințele cantitative ale serviciului.

În cadrul etapei de măsurare se dezvoltă și se specifică cerințele critice ale consumatorilor (critical customer requirements – CCRs) folosind modelul kano și metoda QFD (quality functional deployment).

### 3. Explorare

În cadrul etapei de explorare se transformă cerințele consumatorului în funcționalități la nivelul proiectării conceptuale. Astfel se descoperă conflicte care apar între nevoile consumatorului și abilitatea companiei de a le îndeplini, între parametrii proiectării și între problema costului și a performanței.

Se construiește casa calității (house of quality - HoQ) cu ajutorul QFD, cu scopul de a prioritiza funcționalitățile care se potrivesc vocii consumatorului/partenerului de proces, pentru că acelea vor constitui fundamentul noului design.

### 4. Dezvoltare

Etapă a patra detaliază procesul de proiectare. Pe lângă proiectarea propriu-zisă a serviciului, trebuie luate în calcul toate elemente necesare implementării.

Procesul de proiectare trebuie detaliat, se dezvoltă planuri de proces pentru testare pilot precum planuri de validare, de control, care să ajute ulterior la eventuale îmbunătățiri.

### 5. Implementare

În ultima etapă se realizează testarea serviciului și pregătirea pentru implementarea propriu-zisă. În urma implementării serviciului, autorul este de părere că urmează o etapă de evaluare și de lecții învățate, care nu se regăsesc în modelul tradițional DMEDI.

Cu toate aceste lipsuri, modelul DMEDI și în special Six Sigma oferă date pertinente pentru luarea deciziilor la scară largă, fiind un sistem care leagă managementul de proces bazat pe date și mai puțin pe opinii, de concentrarea pe consumator, integrând unelte și concepte, implicând abilități analitice și de creativitate, toate croite pentru un proces, problemă sau afacere specifică [98].

### 6.4.2 Proiectarea strategiilor optime pentru îmbunătățirea vizibilității Guban în România

Proiectarea unei strategii orientate spre prosumator trebuie făcută cu mare atenție pentru caracteristicile grupului țintă. Astfel, vocea acestuia este foarte importantă pentru viitoarele eforturi ale companiei. Autorul propune o proiectare performantă pe baza metodologiei Design for Six Sigma pentru ambele strategii selectate în subcapitolul anterior.

#### 6.4.2.1 Proiectarea serviciului de personalizare a produsului

Autorul a elaborat proiectarea serviciului de personalizare a pantofilor Guban în [64].

Analiza stakeholderilor vine sub forma unei matrici care trebuie completată în funcție de stakeholderii identificați, a persoanelor care au o legătură cu proiectul nou desfășurat. Stakeholderii pot fi cei care influențează serviciul, proiectarea sa sau sunt afectați de acesta. În acest formular prezentat mai jos (Tab. 6.1), se analizează toate persoanele de care trebuie să se țină cont atunci când se proiectează serviciul de personaliza a produselor Guban.

Principalii influențatori sunt bineînțeles echipa din interiorul firmei care lucrează la acest proiect: CEO-ul, managerii din capitală, directorul general, directorul comercial și specialistul în marketing (autorul), care împreună conduc proiectul. Din exterior avem colaboratorul pe domeniul de programare a serviciului în cadrul magazinului online Guban și clientul final care pot influența rezultatul acestei proiectări și viitorul serviciului implementat.

**Tab. 6.1 Analiza stakeholderilor pentru personalizarea produselor Guban**

	Stakeholder	Afectat de rezultat	Poate influența rezultatul	Expertiză în domeniu	Furnizează resurse	Autoritate decizională
1	CEO	x	x		X	X
2	Management central	x	x			
3	Director general	x	x		X	X
4	Director comercial	x	x			
5	Specialistul în marketing	x	x	x		
6	Răspunzător comenzi online	x				
7	Creație	x				
8	Programator		x	x	X	
9	Client-magazin partener	x				
10	Client final	x	x			

Proiectul urmează să se desfășoare într-un interval de 2 ani. Înainte de a lansa un serviciu de personalizare se lucrează la pregătirea companiei pentru deschiderea unui magazin online. În urma lansării acestuia așteaptă câteva luni anunțându-se periodic noul serviciu cu care va veni Guban pe piață.

Următoarea etapă se referă la înțelegerea și măsurarea importanței nevoilor viitorilor clienți ai serviciului, așa-numita „vocea consumatorului”. Autorul a realizat acest lucru utilizând modelul kano care presupune îndeplinirea a cinci pași [55]:

- identificarea cerințelor serviciului;
- construirea chestionarului;
- administrarea interviurilor consumatorilor;



■ evaluarea și interpretarea.

Pentru realizarea primului pas – *identificarea cerințelor*, autorul s-a bazat pe rezultatele studiului de piață, detaliat în subcapitolul 5.2.2. Astfel s-au interpretat cerințele de bază a unui asemenea serviciu:

- ușurință în utilizare;
- optimizarea timpului;
- design interesant;
- interactivitate;
- număr mare de opțiuni pentru personalizare;
- număr ridicat de modele de personalizat;
- mai multe posibilități de plată.

Deoarece aceste trăsături erau prea generale, s-au dezvoltat cerințe mai specifice, atingându-se un număr de 14.

În a doua etapă - *construirea chestionarului*, pentru fiecare caracteristică se formulează o pereche de întrebări la care respondentul poate avea următoarele răspunsuri [147] : "îmi place", "trebuie să fie astfel", "sunt neutru", "pot să trăiesc astfel", "nu îmi place".

Așadar, o întrebare din perechea menționată are o formă funcțională, deoarece ea măsoară reacția consumatorului în cazul în care produsul deține respectiva cerință, iar cea de-a doua întrebare are o formă disfuncțională datorită faptului că se ocupă de reacția lui în cazul în care produsul/serviciul nu satisface acea cerință, după cum este exemplificat în Tab. 6.2.

**Tab. 6.2 Prima pereche de întrebări din cadrul chestionarului**

1	Cum vă simțiți dacă informația de pe un website este prezentată într-un mod clar și concis?	1. îmi place 2. trebuie să fie astfel 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc astfel 5. nu îmi place
	Cum vă simțiți dacă informația de pe un website este prezentată în mod vag?	1. îmi place 2. trebuie să fie astfel 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc astfel 5. nu îmi place

Înainte de a aplica chestionarul, s-a realizat un sondaj stratificat proporțional. S-a considerat că populația generală a Giban este împărțită într-un număr de subpopulații care poartă numele de grupuri sau niveluri; numărul total al unităților populației este reprezentat în ecuația de mai jos (1)

$$N_1 + N_2 + \dots + N_k = \sum_{i=1}^k N_e = N \quad (1)$$

Pentru fiecare nivel sau grup se realizează  $n_k$  acțiuni nerepetabile precum se poate vedea în ecuația (2).

$$n_1 + n_2 + \dots + n_k = \sum_{i=1}^k n_e = n \quad (2)$$

Datorită ariei caracteristicilor analizate prin chestionar, eșantionul a fost stabilit pe baza caracteristicilor lineare, în variante nerepetabile [52], eșantionul "n" fiind obținut din ecuația (3), iar valorile  $n_j$  din (4).

Chestionarul este implementat prin distribuirea lui unei populații eterogene din partea de vest a României.



$$n \cong \frac{N \cdot z_{1-p}^2 \cdot \sigma^2}{N \cdot \delta^2 + z_{1-p}^2 \cdot \sigma^2} \quad (3)$$

unde  $z_{1-p}$  sunt valorile variabilelor lui Laplace, pentru o probabilitate  $\alpha = 1 - p$ , unde  $\alpha$  este nivelul de semnificație, în cazul nostru  $\alpha = 0.05$  ( $p = 95\%$ ), și astfel  $z_{0,05} = 1,96$ ;  $\delta$  reprezintă eroarea probabilă, stabilită la nivelul de 6.37%.

$$\frac{n_j}{N_j} = \frac{n}{N} \quad (4)$$

Bazându-ne pe informațiile furnizate de către companie în legătură cu mărimea clienților,  $N = 10.000$ , și bazându-ne pe suma erorilor și a incertitudinii care se poate tolera, stabilim un eșantion  $n$ , cu un nivel de încredere de 95%. Rezultatul care însușează caracteristicile menționate mai sus reprezintă eșantionul de  $n = 164$  răspunsuri individuale.

Nivelurile eșantionului respectă o scală a vârstei prezentate în Tab.6.3.

**Tab. 6.3 Date demografice din cadrul nivelurilor eșantionului**

Numărul nivelului	Vârsta	Volumul eșantionului (N <sub>j</sub> )	Răspunsurile (n <sub>j</sub> )	%
n1	15-19 ani	427	7	4,3
n2	19-26 ani	6402	105	64
n3	26-35 ani	1037	17	10,4
n4	35-45 ani	1158	19	11,6
n5	>45 ani	976	16	9,7
Total		10.000	164	100%

Acest eșantion  $n$  din  $N$  se folosește pentru studiul vocii consumatorului Guban în legătură cu opțiunea de personalizare a pantofilor. Nivelurile sunt astfel diferențiate în funcție de vârsta respondenților, cel mai mare procentaj regăsiindu-se în cel de-al doilea nivel al tinerilor care demonstrează un comportament înclinat spre cumpărături online. Respondenții au fost astfel aleși în funcție de target-ul companiei, consumatori deschiși, cu un venit mediu spre ridicat, din regiuni urbane.

Produsele companiei, în majoritatea lor pantofi stiletto, au determinat nevoia prezentării chestionarului unei populații cu vârste variind între 19 și 45 de ani, cu un stil de viață activ și o nevoie pentru eleganță și calitate. Vocea lor este extrem de importantă pentru companie. Așadar, prin intermediul chestionarului Kano, s-a dorit aflarea caracteristicilor care îi încântă, dintre cele 14 deja selectate.

În al treilea pas – *administrarea interviurilor cu consumatorii*, autorul a decis metoda de implementare, alegând atât e-mailul cât și interviuri orale (mai precis, completarea chestionarelor față în față). Interviurile orale au fost preferate în majoritatea cazurilor (2/3) deoarece acestea permiteau o explicație de 10 minute a situației și tipului de chestionar. Deoarece perioada de implementare a fost scurtă, 1/3 dintre chestionare au fost trimise și completate prin intermediul e-mail-ului. Chiar și în acest caz e-mail-ul furniza informații relevante pentru respondenți pentru a se evita eventualele neînțelegeri care puteau interveni.

În cadrul ultimei etape a modelului Kano – *evaluarea și interpretarea*, perechea de întrebări pentru fiecare caracteristică sunt combinate pentru o clasificare relevantă (Tab. 6.4).

**Tab. 6.4 Tabelul de evaluare a modelului Kano**

Cerințele consumatorilor		Întrebări disfuncționale (negative)				
		1.îmi place	2. trebuie să fie astfel	3. sunt neutru	4. pot să trăiesc astfel	5. nu îmi place
Întrebări funcționale (pozitive)	1. îmi place	Q	A	A	A	O
	2. trebuie să fie astfel	R	I	I	I	M
	3. sunt neutru	R	I	I	I	M
	4. pot să trăiesc astfel	R	I	I	I	M
	5. nu îmi place	R	R	R	R	Q

Rezultatul tabelului de evaluare Kano prezintă șase posibilități de interpretare. În cazul în care caracteristica se regăsește în categoria atractivă A, cerința nu este cunoscută iar consumatorul nu s-a gândit la ea, însă apreciază ideea dacă compania îl surprinde cu aceasta. Trăsăturile attractive sunt cele care fac diferența între branduri. Iar dacă atractiv înseamnă neașteptat, trăsătura unidimensională O se referă la cerințe așteptate. În această categorie, relația dintre gradul de satisfacție – percepția utilizatorului și gradul de împlinire – starea fizică este una lineară [55]. O cerință uni-dimensională este extrem de importantă deoarece utilizatorul este dispus să plătească pentru acea valoare. Categoria M – de bază, este o trăsătură așteptată, consumatorul presupune că ea există fără a menționa acest lucru ca pe o cerință.

Categoria I – indiferent nu trebuie luată în calcul deoarece ea nu prezintă importanță pentru client. În cazul categoriei contrare R, ea se referă la caracteristicile pe care consumatorul nu și le dorește. În anumite cazuri categoria contrară poate apărea atunci când judecata a priori este opusă cu dorințele consumatorului. Categoria Q – discutabil prezintă o incertitudine. Răspunsurile contrare sau discutabile sunt neglijate atunci când numărul lor nu atinge o cifră semnificativă, în funcție de eșantion. Dacă avem un astfel de caz, chestionarul trebuie corectat și refăcut.

În funcție de Tabelul 19, după ce se ia în considerare suma totală a răspunsurilor, fiecare trăsătură va primi o categorie care se va regăsi în tabelul general al rezultatelor evaluate în funcție de frecvența cu care apar.

Pentru discuții ulterioare și o ierarhizare potrivită această evaluare este completată cu calculul coeficientului de satisfacție a consumatorului (CS) care indică cât de puternic poate influența îndeplinirea sau neîndeplinirea unei cerințe satisfacția clientului. În final se construiește o casă a calității (HOQ) pe baza căreia echipa de management poate transforma cerințele utilizatorilor în cerințe tehnice pentru implementarea finală.

În această etapă de evaluare autorul alcătuiește un tabel în care contabilizează toate categoriile care apar pentru fiecare trăsătură analizată. Pentru o înțelegere avansată a importanței categoriilor se estimează frecvența cu care ele apar pentru fiecare cerință în parte. Astfel, se realizează o prezentare generală a importanței cerințelor serviciului (Tab. 6.5).

**Tab. 6.5 Tabelul rezultatelor**

Cerințele pentru personalizare	A	O	M	I	R	Q	Total	Categorie
claritatea și concizia informației	7,4	29,2	47,6	14,5	0,6	0,6	100%	M
uşurinţa în utilizare	18,4	49,7	20,8	11	0	0	100%	O
optimizarea timpului de	13	43,8	21,6	19,1	1,2	1,2	100%	O

încărcare								
confirmarea rapidă a comenzii	13,7	43,5	25,4	16,7	0,6	0	100%	O
design modern	57	13,1	0	25,6	3,1	1,2	100%	A
produs în format 3D	64,8	4,9	3,7	18,6	1,2	6,8	100%	A
rotația imaginii	50	20,1	6	20,2	0	3,7	100%	A
depozitarea personalizărilor	33	28,6	9,2	26,2	1,2	1,8	100%	O/A
vizualizarea comenzilor altor clienți	30,2	12,3	4,3	50	2,5	0,7	100%	I
varietatea modelelor de personalizat	45,3	16,6	4,3	25,7	3,7	4,3	100%	A
personalizarea culorii	39	34,1	15,3	9,2	0,6	1,8	100%	O - > A
personalizarea materialului de piele	35,6	31,3	7,4	24,5	0,6	0,6	100%	O - > A
personalizarea ccesoriilor	39,6	29,3	7,9	20,8	0,6	1,8	100%	O - > A
opțiuni de plată	32,9	23,2	20,1	23,2	0,6	0	100%	O - > A

Această listă prezintă categoria finală în care se înscrie fiecare cerință. Vocea consumatorului a stabilit care cerință/trăsătură este atractivă, care de bază sau dorită și care îi este indiferentă.

Atunci când cerințele individuale ale consumatorului nu pot fi desemnate fără umbră de îndoială unei anumite categorii, se aplică regula evaluării  $M > O > A > I$ . În acest fel, cerințele care cauzează insatisfacție dacă nu sunt satisfăcute trebuie să fie realizate mai întâi. Astfel, rezultatele din table pot fi interpretate în modul următor:

a) *claritatea și concizia informației* - se referă la informația furnizată pe website și aparține categoriei M (47,6%). Este imperios necesară a exista, mai ales în lumea virtuală unde ambiguitatea informației determină utilizatorul să părăsească platforma în majoritatea cazurilor;

b) *ușurința în utilizare* - categoria O (49,7%), trăsătură uni-dimensională, importantă pentru satisfacția consumatorului. Unelte trebuie să fie ușor de folosit de către indivizi obișnuiți cu un nivel mediu de experiență online.

c) *optimizarea timpului de încărcare* - categoria O (43,8%), cerință uni-dimensională dorită de client. Pagina sau platforma web trebuie să se încarce instant. În cazul serviciului de personalizare, imaginile cu rezoluție înaltă pot periclita optimizarea încărcării paginilor, proiectanții fiind nevoiți să facă un compromis.

d) *confirmarea rapidă a comenzii* - categoria O (43,5%), o trăsătură unidimensională așteptată de către client. Serviciul trebuie să fie standardizat într-un cadru de timp optim atât pentru companie cât și pentru client, însă confirmarea comenzii nu trebuie să depășească 24 ore.

e) *design modern* - categoria A (57%) este considerată o cerință atractivă a paginii web care va găzdui serviciul de personalizare. Clientul va fi încântat să vizualizeze un design nou cu care va lucra cu plăcere. În cazul în care compania nu va furniza un astfel de design modern, clientul nu va resimți insatisfacție.

f) *vizualizarea unui format 3D* - categoria A (64,8%) este atractivă, ea reprezentând un plus pentru companie. Deoarece opțiunea este destul de costisitoare, în funcție de priorități, compania poate opta și pentru un model 2D. Însă cu cât se dorește o diferențiere mai mare în piață, cu atât trebuie avută în vedere această cerință atractivă.

g) *rotația imaginii* - categoria A (50%), este o opțiune atractivă pentru înțelegerea specificațiilor unui model. Ea depinde de alegerea formatului modelelor personalizate și de restricțiile de programare.

h) *depozitarea personalizărilor* – categoria A (33%), este considerată atractivă ideea de a o stoca personalizarea realizată pentru vizualizări viitoare. Mai mult de 28% își doresc o astfel de caracteristică, astfel ea este așteptată.

i) *vizualizarea personalizărilor/comenzilor celorlalți* – categoria I, o cerință la care clientul este indiferent. Această opțiune nu trebuie să fie prioritară.

j) *posibilitatea personalizării tuturor colecțiilor Guban* – categoria A (30,2%), este văzută ca și atractivă, însă în proporție de 25,7% aparține categoriei I – indiferent. Compania este astfel liberă să aleagă pantofii pentru această opțiune.

k) *posibilitatea schimbării culorii* – categoria A (39%), este văzută ca o caracteristică atractivă, iar în 34% din cazuri se prevede ca o cerință uni-dimensională. Astfel, ea devine o trăsătură de diferențiere între Guban și competitori.

l) *posibilitatea personalizării materialului de piele* – categorie A (35,6%), reprezintă o trăsătură atractivă, dar și uni-dimensională (31,3%).

m) Posibilitatea personalizării accesoriilor – categoria A (39,6%), se află la granița dintre atractiv și uni-dimensional (29,3%).

n) *opțiunea de plată* – categoria A (32,9%), este considerată deasemenea uni-dimensională/atractivă (în cazul în care avem mai multe opțiuni).

Pentru că am întâlnit ambiguitate în aceste ultime cazuri, aplicăm regula evaluării în care O trebuie îndeplinit înainte de A, concluzionând că cele trei caracteristici sunt mai mult uni-dimensionale decât atractive pentru companie. Pentru aceste patru categorii și pentru a întări importanța celorlalte cerințe, ele trebuie notate în funcție de coeficientul de satisfacție al consumatorului.

Datorită unor astfel de cazuri de ambiguitate, Bilgili și Unal [14] au recunoscut nevoia clarificării sensului pentru consumator prin reducerea informației la două numere :

- ◆ unul pozitiv care ne oferă valoarea relativă a îndeplinirii cerințelor consumatorului (satisfacția va crește prin furnizarea de elemente atractive și uni-dimensionale) numit gradul *coeficientului de satisfacție al consumatorului - SC*

- ◆ al doilea negativ, ne arată costul relativ care rezultă în urma neîndeplinirii cerinței (satisfacția consumatorului va scădea dacă elementele uni-dimensionale și de bază nu sunt îndeplinite) și se numește gradul *coeficientului de insatisfacție al consumatorului - DC*.

Aceste două numere sunt completate de un al treilea număr agregat, și anume de coeficientul total de satisfacție al consumatorului – TSC, care poziționează din nou în categorii cerințele analizate prin însumarea SC și DC. Modul în care atingem acești coeficienți se poate vedea în relațiile (5), (6) și (7).

$$SC = \frac{A+O}{A+O+M+I} \quad (5)$$

$$DC = \frac{O+M}{(A+O+M+I) \cdot (-1)} \quad (6)$$

$$TSC = \frac{A-M}{A+O+M+I} \quad (7)$$

Coeficientul pozitiv SC are valori cuprinse între 0 și 1. Cu cât acesta se află mai aproape de 1, cu atât el influențează mai mult satisfacția consumatorului. Dacă însă se apropie de 0, avem o influență puternic diminuată. În ceea ce privește coeficientul DC, dacă acesta se apropie de -1, influența sa asupra insatisfacției

consumatorului este puternică în cazul în care cerința nu este îndeplinită. O valoare care depășește 0 nu cauzează insatisfacție dacă cerința nu este îndeplinită.

Dacă ne gândim la TSC, avem următoarele situații: când  $TSC < 0$ , atunci cerința este O – uni-dimensională, dacă în schimb  $TSC > 1$  atunci avem o categorie A – atractivă, iar dacă  $TSC = 0$  atunci categoria este R - invers/contrar.

În Tab. 6.6 se prezintă cerințele de personalizare alături de categoriile stabilite deja în Tab. 6.5, la care se adaugă rezultatele coeficientului de satisfacție cu noi categorii numite „clase”.

**Tab. 6.6 Ierarhizare folosind coeficientul de satisfacție**

Cerințele de personalizare	Categorie	SC	DC	TSC	Clasă
claritatea și concizia informației	M	0.37	-0.78	-0.40	O
ușurință în utilizare	O	0.68	- 0.70	- 0.02	O/A
optimizarea timpului de încărcare	O	0.58	- 0.67	- 0.03	O/A
confirmarea rapidă a comenzii	O	0.57	- 0.69	- 0.11	O
design modern	A	0.73	- 0.13	0.59	A
produs în format 3D	A	0.75	- 0.09	0.66	A
rotația imaginii	A	0.72	- 0.27	0.45	A
depozitarea personalizării	A	0.63	- 0.39	0.24	A
vizualizarea comenzilor altor clienți	I	0.43	- 0.17	0.26	A
varietatea modelelor de personalizat	A	0.67	- 0.22	0.45	A
personalizarea culorii	A	0.74	- 0.50	0.24	A/O
personalizarea materialului din piele	A	0.67	- 0.39	0.28	A/O
personalizarea accesoriilor	A	0.70	- 0.38	0.32	A
opțiuni de plată	A	0.56	- 0.43	0.13	A

*Claritatea și concizia informației* nu deține o influență decisivă asupra satisfacției consumatorului, însă dacă această cerință nu este îndeplinită ea cauzează insatisfacție.

*Ușurința în utilizare* are o influență puternică asupra satisfacției consumatorului și deasemenea asupra insatisfacției acestuia dacă cerința nu este realizată, făcând-o esențială pentru proces.

*Optimizarea timpului de încărcare și confirmarea rapidă a comenzii* urmăresc aceeași tendință, rămânând în sfera uni-dimensională.

*Designul modern* al platformei și *produsul în format 3D* au o influență puternică asupra satisfacției consumatorului, dar slabă asupra insatisfacției sale dacă nu sunt îndeplinite, rămânând în categoria atractivă.

*Vizualizarea comenzilor altor clienți* are o influență mică asupra satisfacției viitorului consumator și influență slabă dacă nu este îndeplinită.

*Culoarea, materialul din piele și accesoriile* necesare personalizării sunt considerate ca având o influență puternică asupra satisfacției clientului și una la fel de importantă asupra insatisfacției acestuia în lipsa lor, devenind uni-dimensionale, atractive și esențiale în cadrul noului serviciu proiectat.

*Multiple opțiuni de plată* sunt importante pentru satisfacția clientului și pot aduce insatisfacție dacă nu se furnizează măcar două posibilități de plată distincte.

Pentru tabelul transformățional al modelului Kano autorul calculează scorul funcțional și disfuncțional pentru fiecare cerință în conformitate cu codurile prezentate în Tab. 6.7.

**Tab. 6.7 Tabelul transformării Kano**

	îmi place	trebuie să	sunt	pot să trăiesc	nu îmi place
--	-----------	------------	------	----------------	--------------

		<b>fie astfel</b>	<b>neutru</b>	<b>astfel</b>	
<b>Funcțional</b>	4	2	0	-1	-2
<b>Disfuncțional</b>	-2	-1	0	2	4

Pentru a estima importanța  $W_{ij}$  pentru fiecare cerință, folosim scala următoare: 1 (deloc important), ..., 9 (Extrem de important). Astfel, pentru toate întrebările,  $j = 1, \dots, 14$ , se calculează mediile răspunsurilor disfuncționale  $X$  și funcționale  $Y$ , alături de răspunsurile legate de importanța acestora pentru toți cei 164 de respondenți (Tab. 6.8).

**Tab. 6.8 Valorile medii pentru  $X$ ,  $Y$ ,  $W$**

Nr crt.	Cerințele personalizării	$X_{avg}$	$Y_{avg}$	$W_{avg}$
1	claritatea și concizia informației	3.07	2.59	7.3
2	ușurință în utilizare	3.24	3.29	7.2
3	optimizarea timpului de încărcare	2.98	2.85	5.7
4	confirmarea rapidă a comenzii	3.24	2.99	6.1
5	design modern	1.11	3.06	4.6
6	produs în format 3D	0.95	3.15	4.9
7	rotația imaginii	1.68	3.26	4.4
8	depozitarea personalizării	2.07	2.84	3.9
9	vizualizarea comenzilor altor clienți	1.08	1.64	3.7
10	varietatea modelelor de personalizat	1.24	2.74	3.8
11	personalizarea culorii	2.47	3.40	7.7
12	personalizarea materialului din piele	2.17	3.01	7
13	personalizarea accesoriilor	3.42	3.10	6.3
14	opțiuni de plată	2.46	2.99	6.4

Fig. 6.24 prezintă vizualizarea locului pe care fiecare cerință îl ocupă în cele patru mari categorii, pe baza numerelor din Tab. 6.8. Pentru o înțelegere aprofundată a importanței fiecărei cerințe în viitorul design, se introduc intervalele de importanță medie cu diferite culori.



**Fig. 6.24 Mediile funcționale/disfuncționale și intervalele de importanță reprezentate pentru fiecare cerință**

În urma acestora rezultate, autorul are la dispoziție întreaga informație pentru a începe construirea casei calității (HOQ), care va completa etapa de explorare a modelului DMEDI, și va pune bazele celei de-a patra etape de dezvoltare.

Previziuni corecte de piață nu au multă susținere dacă cerințele nu pot fi încorporate în designul platformei la momentul potrivit [147]. Pentru acest scop, QDF deține un instrument potrivit – casa calității (HOQ) reprezentată de Park și Kim [99] în formă matriceală care include:

- Cerințele Consumatorului (CR-uri) expuse pe rânduri și Cerințele Tehnice (DR-uri) expuse în coloane
- relațiile dintre acestea în cadrul matricii
- corelațiile și dependențele DR-urilor în vârful matricii

Casa calității folosește o scală de evaluare (în mod obișnuit 1-3-9) pentru a indica gradul (slab-mediu- puternic) de relaționare dintre CR-uri și DR-uri. Fiecare cerință inițială a consumatorului necesită definiții operaționale pentru a determina un set de necesități critice pentru satisfacție (CTS-uri) cu ajutorul cărora primele pot fi materializate. Pentru fiecare dintre cele 14 cerințe ale consumatorilor autorul definește necesități de calitate (tehnice) măsurabile care pot fi controlate de către companie, descriind un mijloc de a determina satisfacția consumatorului.

Cele 14 cerințe de design astfel formate sunt:

- managementul informației pentru disponibilitatea unor informații calitative;
- dezvoltare software centrată pe utilizator;
- optimizarea paginilor pentru un echilibru între rezoluție și timpul de încărcare;
- îndeplinirea cerințelor de timp pentru preluarea comenzilor online;
- programare inovativă, pentru un design remarcabil al platformei serviciului;
- modelare 3D pentru fiecare model de pantof;
- imagini interactive pentru rotire și vizualizare superioară;
- opțiuni automată de stocare a datelor și imaginilor;
- utilizarea unor agenți de recomandare online pentru produsele personalizate;
- oferirea unei varietăți de pantofi din mai multe colecții – diversitatea produselor;
- număr mare de culori oferite pentru personalizare;
- cel puțin trei tipuri de materiale din piele oferite pentru personalizare;
- oferirea de accesorii (fundită, strapsuri, pietre) pentru fiecare pereche de pantofi
- disponibilitatea mai multor opțiuni de plată-

Pentru aceste cerințe de calitate trebuie identificate obiectivele de viitor, cunoscute și sub denumirea de direcții de îmbunătățire: minimiza (scăderea valorii obținute), maximiza (creșterea valorii obținute) și țintă (realizarea valorii propuse).

Chiar dacă opțiunea de personalizare este un serviciu nou, putem îmbunătății mai multe cerințe de calitate precum managementul informației, optimizarea paginilor sau timpul de confirmare, cerințe cu care compania a lucrat în trecut. În același mod diversitatea produselor în ceea ce privește culoarea, tipul de material și accesoriile a fost manageriată în trecut ca o caracteristică de calitate care diferenția Guban de competiție.

Următorul pas în construirea Casei calității o reprezintă construirea "acoperișului" casei, numit și matricea corelațiilor dintre caracteristicile de calitate (DR-uri). Nivelurile de corelații sunt: + corelație pozitivă, nicio corelație și – corelație negativă. Acestea desemnează modul în care cerințele tehnice se sprijină unele pe celelalte sau determină conflicte.

În cazul optimizării paginilor platformei se pot observa posibile conflicte cu pagina interactivă și diversitatea de produse, culori, materiale și accesorii. Dacă compania oferă o diversitate prea mare de produse, website-ul și mai ales serviciul de personalizare va suferi datorită timpului mare de încărcare a paginilor care va

avea un efect asupra utilizatorului. Dacă acesta așteaptă prea mult pentru ca o pagină să se încarce, va părăsi acea pagină. O soluție posibilă o reprezintă realizarea unui echilibru între aceste cerințe în funcție de trăsăturile care sunt cele mai importante pentru consumator.

Importanța DR-urilor este evaluată pe baza matricii relațiilor dintre cerințele consumatorului (CR-uri) și caracteristicile de calitate (DR-uri), care oferă un mecanism de analiză a modului în care caracteristicile de calitate vor susține și conduce spre satisfacerea dorințelor unui client. Se folosesc valorile: 0 – când nu există vreo relație, 1 – când relația este slabă, 3 – când avem o relație moderată și 5 – când relația este puternică.

În Tab. 6.9 se prezintă importanța absolută pentru fiecare DR, calculată prin însumarea rezultatelor din indexul importanței consumatorului înmulțit cu scorul individual corespunzător fiecărei corelații. Importanța relativă a fiecărei DR reprezintă o clasificare a rezultatelor valorii absolute, unde 1 înseamnă cea mai importantă caracteristică. Putem vedea cu ușurință că imaginea interactivă este foarte importantă atunci când vine vorba despre diversitatea produselor. În acest caz compania poate restricționa produsele la modele reprezentative pentru personalizare, promovând astfel noile colecții și optimizând încărcarea paginilor.

**Tab. 6.9 Importanța caracteristicilor de calitate**

CR-uri	Importanța CR-urilor	Quality characteristics (DRs)													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	7.3	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	7.2	5	5	1			3	3	1						3
3	5.7	3		5	5	1	3	3			1	1	1	1	
4	6.1		1		5										
5	4.6	1	1			5	5	5							
6	4.9		3	3		5	5	5							
7	4.4		3	3		5	5	5							
8	3.9		1						5						
9	3.7		1							5					
10	3.8										5	1	1	1	
11	7.7			1			3	3				5			
12	7			1			3	3					5		
13	6.3			1			3	3						5	
14	6.4	1		1											5
Absolute Importance		100	104	91	59	75	146	171	26	18	25	48	44	41	54
Relative Importance		4	3	5	7	6	2	1	12	14	3	9	10	11	8

Aceeași situație apare atunci când trebuie să îndeplinim cerințele de timp, fapt dependent de diversitatea produselor. Dacă avem mai puține produse disponibile pentru personalizare, se va putea atinge o performanță în ceea ce privește confirmarea comenzilor. Așadar, este mai important și benefic pentru companie să furnizeze un serviciu rapid și cu o țintă clară decât să ofere o varietatea prea mare de produse sau opțiuni care să încetinească sistemul.

În plus, modelarea 3D care se află pe al doilea loc în ceea ce privește importanța relativă, va necesita un programator profesionist și va determina costuri ridicate pentru modelarea fiecărui produs. Alături de toate aceste motive, constrângerile practice ale producției și distribuției indică de asemenea profitabilitatea rezultatului în care propunem spre personalizare un număr mai mic de produse. Casa Calității din Fig. 6.25 conturează într-un sens vizual aceste relații și necesitățile pe care le putem deduce în urma analizei acestora.



QFD: Casa calității  
Proiect: Personalizarea pantofului Guban

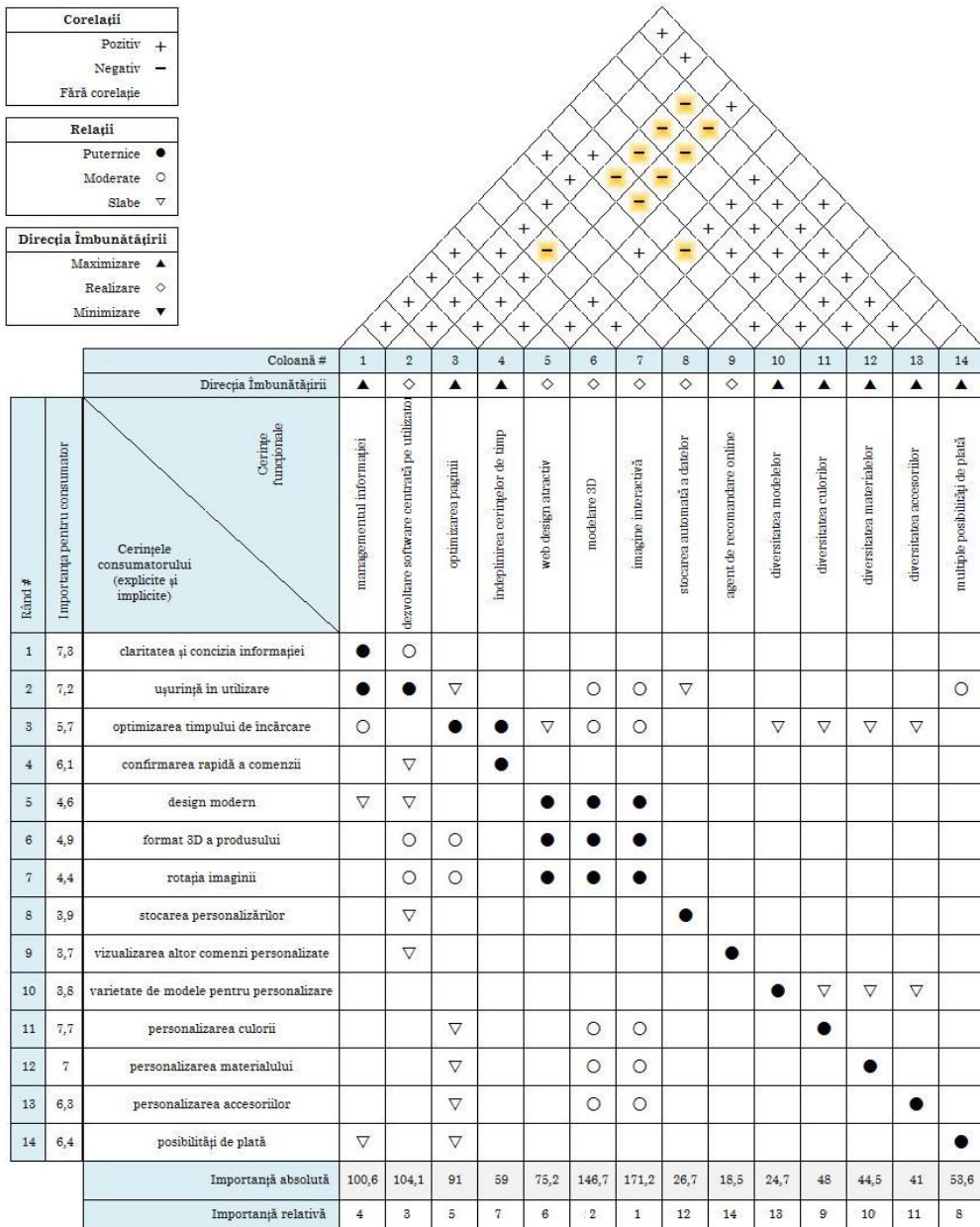


Fig. 6.25 Casa calității pentru serviciul de personalizare

Chiar dacă opțiunea personalizării produselor și serviciilor este folosită cu precădere în străinătate, în România puține companii și-au însușit această abordare. Mai ales în industria încălțămintei, acest serviciu este văzut mai rar implementat cu

succes. Provocarea proiectării unui astfel de serviciu de la zero pe baza metodologiei Six Sigma, mai precis a Design for Six Sigma (DFSS) a fost cu atât mai mare.

Obiectivul principal a fost proiectarea fără erori a primului serviciu de acest gen pentru Guban Timișoara luând în considerare vocea consumatorului (VOC).

Datorită faptului că modelul acesta de serviciu a fost mai rar întâlnit în contextul cultural și economic românesc, majoritatea cerințelor s-au dovedit a fi extrem de atractive pentru respondenți. De asemenea rezultatele chestionarelor au relevat situația de fapt pentru pregătirea companiei spre prosum, iar casa calității a luat în calcul toate posibilele conflicte și oportunități pe care acest serviciu le presupune.

#### **6.4.2.2 Proiectarea concursului „Creează-ți pantoful Guban”**

Pentru o proiectare eficientă a acestei metode de crowdsourcing, autorul a ales să utilizeze și în acest caz metodologia Design for Six Sigma, deoarece DFSS se folosește îndeosebi pentru rezultate inovative în situații în care procesele trebuie proiectate de la zero.

Această abordare este relativ nouă pe piața românească, campaniile de crowdsourcing fiind utilizate cu precădere în țările vestice. Deoarece nu a existat până acum un concurs de acest gen în industria încălțăminte, procesul necesită o deosebită atenție pentru a veni în întâmpinarea nevoilor consumatorilor într-un mod corect și precis. Astfel, vocea consumatorului (VOC) trebuie înțeleasă, necesitățile acestuia devenind sursă pentru proiectarea ulterioară a cerințelor de calitate.

În acest scop, s-a realizat un chestionar de tip Kano pentru clasificarea cerințelor consumatorilor brandului Guban în cerințe de bază, uni-dimensionale și atractive. Unul dintre principalele avantaje ale utilizării unui astfel de chestionar rezidă în faptul că acesta furnizează toate informațiile esențiale care duc la construirea unei „Case a Calității” și într-un final la un plus de valoare ofertei companiei.

În prima etapă a identificării cerințelor consumatorilor pentru un astfel de concurs, pe baza discuțiilor cu tinerii, a observării altor campanii de crowdsourcing din străinătate și ca urmare a analizei studiului de piață pentru brandul Guban din Timișoara, s-au alcătuit 14 cerințe:

1. găsirea rapidă a informațiilor necesare (găsirea ușoară a concursului, a modalității de înscriere, a butoanelor, etc.)
2. ușurința în încărcarea imaginilor pe platformă (postare imediată)
3. votarea și comentarea facilă a lucrărilor din concurs
4. facilitarea încărcării unor desene cât mai bune și clare (furnizarea de informații/unelte pentru ajutarea concurenților)
5. formarea unor grupuri de discuții
6. crearea unei liste săptămânale cu noii participanți intrați în concurs
7. informare continuă cu privire la cele mai votate modele de pantofi din concurs
8. vocea companiei (chemarea la întrecere, trezirea entuziasmului pentru secțiunea de votare, mulțumirea participanților și felicitarea câștigătorului)
9. grafică atractivă
10. fabricarea efectivă a modelului pantofilor câștigători
11. implicarea personală a participanților
12. existența unei mize materiale
13. alegerea câștigătorului de către companie

## 14. diferitele forme de recompensare a câștigătorului

Aceste cerințe construiesc scheletul chestionarului, fiecare fiind delimitată de două părți, o parte funcțională (reacția consumatorului la o anumită caracteristică) și una disfuncțională (reacția dacă nu regăsește caracteristica în cadrul concursului).

Înainte de a aplica chestionarul se realizează o eșantionare cu o marjă de eroare de 6,52% și un nivel de încredere de 90%, pentru o anchetă stratificată pe vârste după cum se poate observa din Tab. 6.10.

**Tab. 6.10 Eșantionarea respondenților pentru concursul de creație**

Nr crt.	Vârsta	Numărul răspunsurilor	%
1	15-19 ani	7	4,5
2	19-26 ani	101	64,3
3	26-35 ani	20	12,8
4	35-45 ani	16	10,1
5	peste 45 ani	13	8,3
	TOTAL	157	100%

Eșantionarea s-a realizat astfel deoarece compania dorește să-și concentreze eforturile de marketing pe segmentul tinerilor și adulților până în 40 de ani, din regiuni urbane, cu o viață socială activă și un venit peste medie. Concursul răspunde întocmai dorințelor acestui grup țintă în strategiile pe următorii 5 ani ale companiei.

În faza de administrare a chestionarelor, autorul a ales atât opțiunea trimiterii acestora prin e-mail cât și completarea față în față. 2/3 dintre respondenți au completat chestionarele față în față cu anchetatorul, beneficiind de 10 minute de explicații în ceea ce privește structura acestuia și modul de răspuns. S-au purtat și ulterior discuții cu aceștia. 1/3 dintre respondenți au fost rugați să completeze chestionarele prin e-mail, însă și acestora li se explica în prealabil în scris modalitatea de răspuns și obiectivele urmărite. În acest fel, s-au obținut un număr de 157 de chestionare completate în cunoștință de cauză. S-a evitat astfel riscul neînțelegerii întrebărilor și a completării lor eronate.

Evaluarea și interpretarea rezultatelor s-a realizat după aceeași pași ca și în subcapitolul 6.4.2.1 de mai devreme. Bazându-ne pe tabelul Kano de evaluare (Tab. 6.4), fiecare cerință primește o anumită categorie care se regăsește în Tab. 6.11, evaluată fiind pe baza frecvenței descoperite în cele 157 de răspunsuri individuale din chestionare.

**Tab. 6.11 Evaluarea frecvențelor cerințelor consumatorului pentru concursul de creație**

	Cerințele concursului (VOC)	A	O	M	I	R	Q	Total	Categorie
1	ușurință în găsirea informației	9,6	43,3	35,7	10,2	0,6	0,6	100%	O
2	ușurință în încărcarea lucrărilor	14,1	44,2	28,9	12,1	0,7	0	100%	O
3	votarea și comentarea facilă a lucrărilor	15,9	35,1	26,1	21,7	0,6	0,6	100%	O
4	facilitarea de unelte/informații pentru îmbunătățirea lucrărilor	25,5	49	12,1	12,8	0,6	0	100%	O
5	formarea unor	29,3	20,4	7,7	42	0,6	0	100%	A->I

## 6.4 – Proiectarea strategiilor cu ajutorul Design for Six Sigma 171

	grupuri de discuții								
6	lista cu noii intrați	20,5	17,9	10,9	49,3	0,7	0,7	100%	I
7	listă cu cele mai votate lucrări	29,3	31,2	17,2	21,7	0	0,6	100%	O
8	deschiderea companiei	31,8	33,8	10,8	22,3	1,3	0	100%	O
9	grafică atractivă	51,6	12,1	2,6	31,2	0,6	1,9	100%	A
10	fabricarea pantofilor câștigători	27,4	37,6	12,1	18,5	1,2	3,2	100%	O
11	implicarea personală a participanților	36,8	37,4	3,9	21,3	0,6	0	100%	O ->A
12	existența unei mize material	24,2	45,2	9,5	16,6	1,3	3,2	100%	O
13	alegerea câștigătorului de către comunitate	17,3	12,2	5,7	37,2	13,5	14,1	100%	I (?)
14	recompensarea câștigătorului	28	44	14	10,8	1,3	1,9	100%	O

a) *uşurinţa în găsirea informaţiei* - caracteristică O uni-dimensională (43,3%), cu influenţe spre o caracteristică M de bază (35,7%). Utilizatorii nu trebuie să întâmpine dificultăţi şi să piardă timp căutând, totul trebuie să fie simplu pentru menţinerea interesului.

b) *uşurinţa în încărcarea imaginilor*- caracteristică O uni-dimensională (44,2%), dorită de consumator şi presupune încărcarea rapidă, uşoară, fără etape anevoioase şi postarea imediată a imaginii.

c) *votarea şi comentarea facilă a lucrărilor* - caracteristică O uni-dimensională (35,1%). Satisfacţia apare la regăsirea acestor opţiuni pe platforma concursului.

d) *facilitarea îmbunătăţirii lucrărilor concurenţilor* - cerinţă O (49%), se referă la informarea corectă şi constantă asupra pregătirii şi încărcării lucrării pe platformă.

e) formarea unor grupuri de discuţii - cerinţă I indiferentă (42%). Nu este necesară pentru buna desfăşurare a concursului, poate fi luată în considerare numai dacă nu presupune costuri suplimentare

f) *lista cu noii intraţi în concurs*- categoria I (49,3%) reprezintă o indiferenţă faţă de această opţiune.

g) *lista cu cele mai votate lucrări* - este o cerinţă O uni-dimensională (31,2%), dorită şi aşteptată pentru uşurinţa în vizualizare.

h) *deschiderea companiei* - cerinţa O (33,8%), presupune dorinţa consumatorului de a avea o comunicare continuă de la începutul concursului până la sfârşit cu compania.

i) *grafica atractivă a platformei* - este o cerinţă A (51,6%) atractivă, fiind apreciată dacă există.

j) *fabricarea pantofilor câștigători* - cerinţă O (37,6%) uni-dimensională, reprezentând recunoaşterea oficială nu numai a câștigătorului, ci a potenţialului creativ al consumatorilor neprofesionişti participanţi.

k) *implicarea personală a participanţilor* - caracteristică O (37,4%) şi A (36,8%), definitorie pentru un astfel de concurs. Specialiştii companiei trebuie să creeze o atmosferă de implicare şi relaţionare între participanţi.

l) *existenţa unei mize materiale* - este văzută ca O (45,2%) uni-dimensională, ea trebuie să existe pentru a determina satisfacţia celor prezenţi în concurs. Recompensa materială nu trebuie să fie în bani, motivaţia intrinsecă legată de recunoaşterea valorii individuale (capacităţii) este la fel de importantă. Deaceea, un

voucher care permite achiziționarea a două perechi de pantofi Guban din orice magazin partener din țară oferă suficientă motivație extrinsecă pentru participare.

m) *alegerea câștigătorului de către comunitate* - cerință I (37,2%) denotă prin frecvența ridicată a categoriilor R și Q că o mare parte dintre respondenți consideră la fel de interesantă metoda desemnării câștigătorului de către comunitate cât și de către companie, lăsând o mare mobilitate acesteia din urmă pentru decizia finală.

n) *recompensarea câștigătorului* - văzută ca o cerință O (44%). Ea propune atât recompensarea câștigătorului cu producerea pantofului creat, dar în același timp și 5% dintre viitoarele vânzări ale produsului. Pe parcursul analizei acestei cerințe s-au putut observa răspunsuri în partea funcțională în proporție de 75% „îmi place astfel”, însă în partea disfuncțională 40% dintre respondenți sunt de acord, sunt neutri sau pot să trăiască cu o situație în care produsul să fie realizat dar câștigătorul să nu primească 5% din vânzări.

În plus, pentru clarificarea acestei cerințe, respondenții care au completat față în față chestionarele (2/3 din totalul lor) au fost întrebați :

- (în prealabil) ce și-ar dori să câștige în cazul unui concurs de creație și au argumentat că ar dori să li se realizeze modelul,
- (după ce au văzut întrebarea finală), dacă ar fi de acord să li se producă modelul, dar în locul procentelor din vânzări să primească un voucher cadou și cu toții au fost de acord.

Astfel, deși cerința poate fi considerată uni-dimensională în urma evaluării chestionarelor, rezultatul final o indică ca și atractivă, deoarece consumatorii pot fi satisfăcuți doar cu fabricarea modelului câștigător și primirea unui voucher cadou.

Pentru o analiză mai profundă și pentru relevarea importanței tuturor cerințelor consumatorului, autorul calculează coeficientul de satisfacție a consumatorului în Tab. 6.12.

**Tab. 6.12 Clasificarea cerințelor utilizând coeficientul de satisfacție a consumatorului**

Nr crt.	Cerințele concursului (VOC)	Categoria	SC	DC	TSC	Clasa
1	ușurință în găsirea informației	O	0,53	-0,79	-0,26	O
2	ușurință în încărcarea lucrărilor	O	0,58	-0,73	-0,14	O
3	votarea și comentarea facilă a lucrărilor	O	0,51	-0,61	-0,10	O
4	facilitarea de unelte/informații pentru îmbunătățirea lucrărilor	O	0,74	-0,61	0,13	A/O
5	formarea unor grupuri de discuții	A->I	0,5	-0,28	0,21	A
6	lista cu noii intrați	I	0,38	-0,29	0,09	A/O
7	listă cu cele mai votate lucrări	O	0,60	-0,48	0,12	A/O
8	deschiderea companiei	O	0,66	-0,45	0,21	A/O
9	grafică atractivă	A	0,65	-0,15	0,50	A
10	fabricarea pantofilor câștigători	O	0,67	-0,51	0,16	A/O
11	implicarea personală a participanților	O ->A	0,74	-0,41	0,33	A/O
12	existența unei mize material	O	0,72	-0,57	0,15	A/O
13	alegerea câștigătorului de către comunitate	I	0,40	-0,24	0,16	A/O
14	recompensarea câștigătorului	O	0,74	-0,59	0,14	A/O

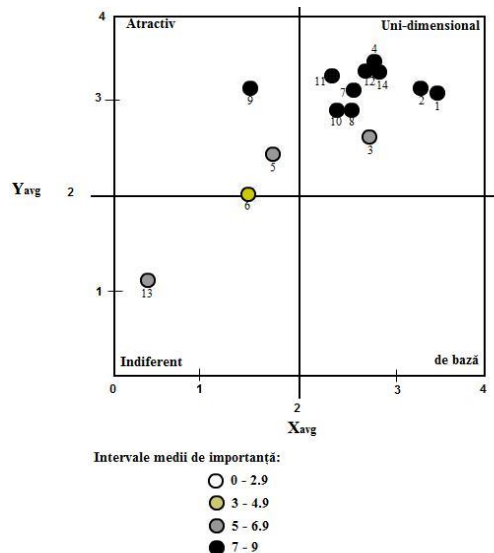
Pentru tabelul transformațional al modelului lui Kano, autorul calculează scorul funcțional și disfuncțional a cărui elemente de calcul pot fi văzute în Tab. 6.7 și

estimează importanța  $W_{ij}$  pentru fiecare cerință, folosind informațiile de la toți cei 157 de respondenți (Tab. 6.13).

**Tab. 6.13 Valorile medii ale lui X, Y și W pentru concursul de creație**

Nr crt.	Cerințele concursului (VOC)	Xavg	Yavg	Wavg
1	ușurință în găsirea informației	3,01	3,49	7,4
2	ușurință în încărcarea lucrărilor	3,06	3,28	7,3
3	votarea și comentarea facilă a lucrărilor	2,65	2,78	6,8
4	facilitarea de unelte/informații pentru îmbunătățirea lucrărilor	3,42	2,89	7,6
5	formarea unor grupuri de discuții	2,44	1,80	5,1
6	lista cu noii intrați	2,01	1,76	4,9
7	listă cu cele mai votate lucrări	3,03	2,63	7
8	deschiderea companiei spre client	2,90	2,51	7,3
9	grafică atractivă	3,09	1,42	7,5
10	fabricarea pantofilor câștigători	2,89	2,53	7,4
11	implicarea personală a participanților	3,22	2,27	7,7
12	existența unei mize materiale	3,26	2,75	7,5
13	alegerea câștigătorului de către comunitate	1,90	0,44	5,6
14	recompensarea câștigătorului	3,25	2,85	7,8

Fig. 6.26 reprezintă o vizualizare a locului pe care fiecare cerință îl ocupă în cele patru categorii mari (A, O, M și I), bazate pe numerele din Tabelul 28. Pentru o înțelegere desăvârșită a importanței cerințelor pentru viitoarea proiectare, introducem cu diferite culori intervalele medii de importanță ale acestora.



**Fig. 6.26 Mediile funcționale/disfuncționale cu intervalele medii de importanță schițate pentru fiecare cerință a consumatorului**

În urma clasificării și delimitării importanței fiecărei cerințe ale vocii consumatorului (VOC), le încorporăm în „Casa Calității”.

Pentru fiecare dintre cele 14 cerințe ale consumatorului (CR) s-au identificat alte 14 cerințe de proiectare (DR) care au ca scop îndeplinirea vocii consumatorului la nivel calitativ tehnic. Prin aceste 14 cerințe de proiectare se vor putea îndeplini cerințele exprimate de consumatori:

- managementul accesibilității informației
- optimizarea încărcării de elemente grafice și postarea lor instant
- gestionarea feedback-ului
- managementul informației centrate pe utilizator (informarea corectă asupra modalităților de creere a modelelor din concurs și posibilitatea reîncărcării lucrărilor îmbunătățite în urma comentariilor primite
- managementul grupurilor de discuții (posibilitatea adăugării de grupuri sau discuții pe platformă)
- raportare periodică asupra participanților
- gestionarea transparentă a ierarhiei lucrărilor
- comunicare continuă (prin postări pe blogul oficial, notări constante, răspunsuri la întrebări)
- web design atractiv
- fabricație eficientă (realizarea proceselor tehnologice de fabricație pe baza schiței inițiale)
- managementul spațiului interactiv (furnizarea de aplicații, mijloace și unelte de interacțiune pentru participanți în scopul implicării)
- recompensare prin voucher-cadou
- managementul sistemului de ierarhizare a lucrărilor
- comercializarea și promovarea modelului câștigător

Pentru aceste cerințe de calitate se identifică direcțiile de implementare, deoarece unele trebuie minimizate (scăderea valorii obținute), altele necesită de maximizare (creșterea valorii obținute), iar majoritatea se duc la îndeplinire prin target-are. Chiar dacă acest concurs de creație nu a mai fost realizat până în prezent în industria încălțăminte românești, comunicarea companiei trebuie îmbunătățită, accesibilitatea informației este obligatoriu maximizată, iar design-ul concursului trebuie să excedă design-ul clasic al brandului. În plus, fabricarea va fi de asemenea eficientizată deoarece pentru realizarea propriu-zisă a modelului se va primi feedback constructiv din piață. În rest, activitățile sunt îndeplinite întocmai după cerințele consumatorilor.

Continuăm construcția „Casei Calității” prin expunerea corelațiilor care există între cerințele de calitate (proiectare) : corelații pozitive, negative sau nicio corelație. Aceste corelații ne arată modul în care cerințele de proiectare se susțin unele pe altele, pot fi dezvoltate în paralel sau dacă acestea determină conflicte. În cazul concursului de creație nu avem corelații negative, majoritatea cerințelor pot fi dezvoltate în concordanță cu celelalte. Spre exemplu, accesibilitatea informației este folosită în realizarea majorității cerințelor de calitate. În schimb optimizarea încărcării lucrărilor, raportarea periodică a participanților, web design-ul atractiv sau fabricarea eficientă pot fi dezvoltate în paralel fără a fi influențate de celelalte procese, contribuind la final plus valoare întregului proiect.

Importanța cerințelor de proiectare (DRs) este apreciată în funcție de matricea de relaționare dintre cerințele consumatorilor și cele ale proiectantului. În Tab. 6.14 autorul calculează importanța absolută și cea relativă pentru fiecare cerință de calitate.

**Tab. 6.14 Importanța cerințelor calității**

CRs	Imp. CR	Caracteristicile de calitate (DRs)													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	7,4	5	1	3	5	3	5	5	5	3		5			1
2	7,3	1	5	1	5	1		1	5	1		1			
3	6,8	5	1	5	1	5	1	3	3	1		5		1	5
4	7,6	5		5	5	3		1	5			3			
5	5,1	5	1	5	3	5						5			3
6	4,9	5		1			5								1
7	7	5		1				5			5	1	1	5	3
8	7,3	5			5		3	5	5		5	5	5	5	5
9	7,5	3		1					1	5					1
10	7,4	1		3	1			3	5		5		3	5	5
11	7,7	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	3
12	7,5	3		1				1	5		5		5	1	5
13	5,6	5		5		1		3	3		5	5	3	5	3
14	7,8	3							5		5		5		5
Importanța absolută		380	94	204	216	156	98	229	344	97	251	223	197	189	266
Importanța relativă		1	14	8	7	11	12	5	2	13	4	6	9	10	3

Din Tab. 6.14 putem vedea cu ușurință faptul că accesibilitatea informației este cea mai importantă dintre cele 14 cerințe de calitate, ea stând la baza tuturor și condiționându-le. Comunicarea continuă a companiei poate face deasemenea diferența între succesul și eșecul campaniei de crowdsourcing. Recompensele de diverse tipuri sunt deasemenea foarte importante, promovarea câștigătorului și fabricarea modelului său corespund unei motivații intrinseci cheie pentru implicarea prosumatorului. Cea mai puțin importantă caracteristică pare a fi optimizarea încărcării imaginilor, ea trebuie să existe, însă compania nu trebuie să-și canalizeze eforturile pe aceasta. Mai degrabă managementul de vârf trebuie să se preocupe de toate stadiile comunicării și să apeleze la profesioniști pentru aceasta. Atât mesajele concursului, ușurința de acces la acestea cât și feedback-ul continuu al angajaților Guban va conta foarte mult în buna desfășurare a concursului și în numărul participanților, a modelelor încărcate și a promovării ulterioare a brandului.

Fig. 6.27 reprezintă grafic matricea "Casei Calității" cu toate corelațiile și relațiile descrise mai sus.

Proiectarea cerințelor pentru design-ul concursului Guban a demonstrat o etapă de cercetare extrem de valoroasă pentru implementarea acestuia. În urma rezultatelor prezentate autorul este capabil să dezvolte pregătirea companiei pentru campania de crowdsourcing. În subcapitolul 6.5 se vor prezenta în mod etapizat toate eforturile de marketing pentru găzduirea prosumului și pentru o implementare performantă a primului concurs de creație Guban.



QFD: Casa calității  
 Proiect: Concurs de creație Guban  
 Data: 01.06.2013-15.07.2013

Corelații	
Pozitiv	+
Negativ	-
Fără corelație	
Relații	
Puternice	●
Moderate	○
Slabe	▽
Direcția îmbunătățirii	
Maximizare	▲
Realizare	◇
Minimizare	▼

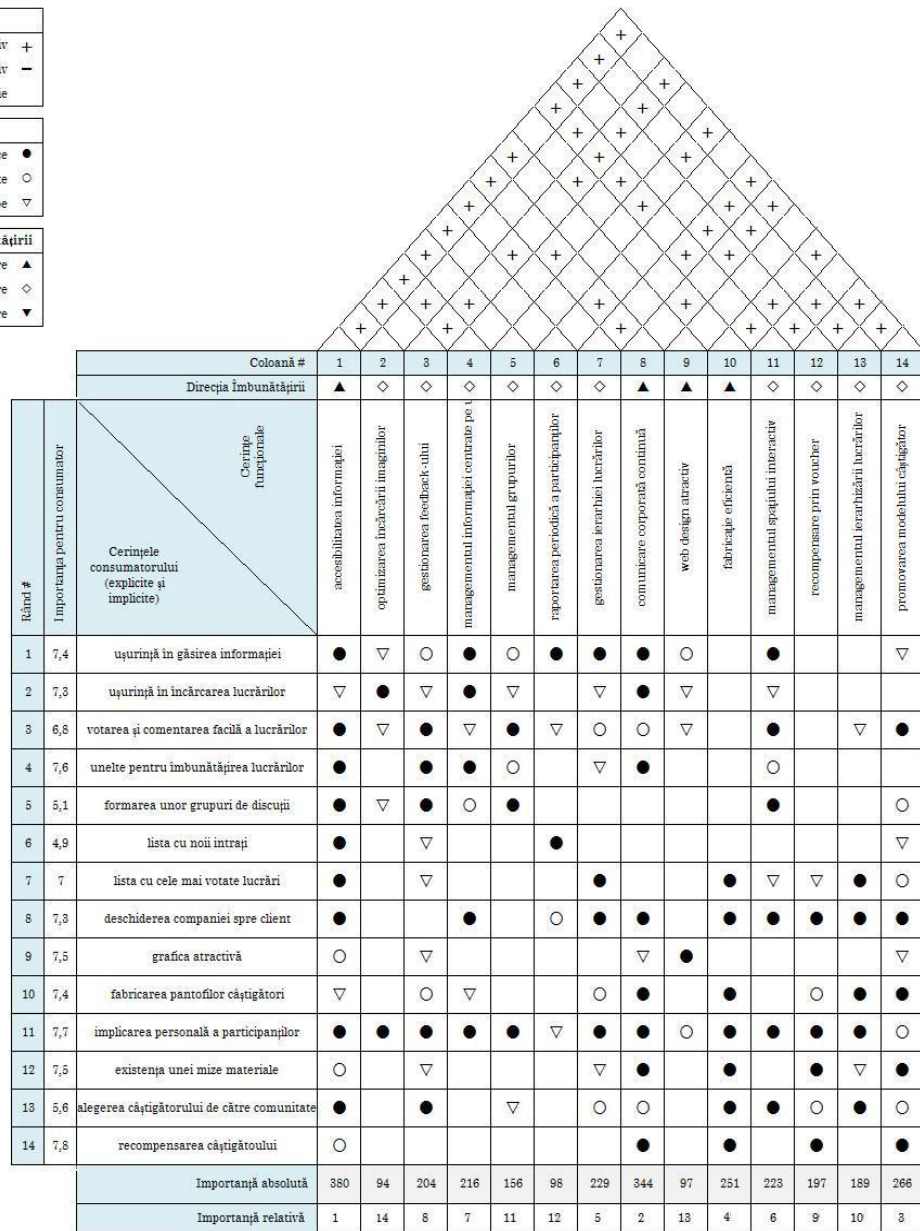


Fig. 6.27 "Casa Calității" pentru concursul de creație

## 6.5 Implementarea de strategii orientate spre prosumator

În urma proiectării strategiilor orientate spre prosumator, se formează echipa și planul de lucru. Acesta din urmă include perioada desfășurării strategiei, instrumentele, și etapele de implementare.

### 6.5.1 Etape de implementare

Dintre cele două strategii orientate spre prosumator selectate pentru Guban, autorul analizează ordinea implementării lor.

#### A. *Serviciul de personalizare a pantofilor Guban- implementare 01.10.2013*

Pentru acest serviciu, compania are nevoie de un magazin online activ și performant ca timp și cost și un program special conceput pentru acest serviciu, care să conțină modelele din gama „Premium” modelate 3D pentru o experiență vizuală superioară. Această strategie necesită un timp mai îndelungat de pus în practică, compania obligându-se să o implementeze la începutul lui noiembrie 2013, după o pregătire în prealabil după cum urmează:

- *Alegerea modelelor* din colecția curentă Guban care vor fi propuse pentru personalizare. Departamentul de creație și producție trebuie să realizeze o inventariere a culorilor și tipurilor de materiale disponibile pentru modelele alese, iar după aceea să stabilească accesoriile posibile per model;
- *Instituirea persoanei* care se va ocupa exclusiv de *preluarea comenzilor* online și a angajaților care vor produce numai acele comenzi;
- *Specificarea specialistului IT* design-ul dorit pentru *platforma de personalizare*, (ușurință în utilizare, posibilitatea managerierii materialelor și culorilor în funcție de stocul disponibil);
- *Negocierea modalităților de plată* pentru comenzile online cu furnizorii de aceste servicii și alegerea măcar a două modalități de livrare, prin poștă și curierat rapid;
- *Informarea în ceea ce privește prețurile* trebuie să fie făcută corect astfel încât la finalul comenzii clientul să fie conștient de toate costurile pe care trebuie să le suporte și motivul pentru acestea;
- *Serviciul de personalizare* a pantofilor Guban trebuie să fie *promovat* în prealabil, și să fie disponibil numai după o lună sau două de la instituirea magazinului online a firmei, pentru ca utilizatorii să fie deja familiarizați cu butoanele de comandă, iar serviciul acesta să vină ca un plus de valoare care să încununeze paleta de alegeri pentru achiziționarea de pantofi Guban direct de pe Internet.

Personalizarea pantofilor se dorește o strategie de durată, pentru fiecare colecție nouă postându-se alte câteva perechi noi posibile de personalizat pentru a surpinde consumatorii mereu cu ceva nou. Deși nu avem în acest caz decât implicarea presumatorilor, compania va beneficia de un serviciu care o va diferenția de concurență, iar brandul va apărea deschis, flexibil la cererea clienților săi. Strategia de personalizare va fi completată de alte strategii pe viitor care se vor adresa exclusiv prosumatorilor, după cum este cazul concursului de creație, a cărui primă implementare a fost supravegheată de către autor pentru o bună desfășurare. S-au avut în vedere caracteristicile prosumatorilor, individualizate pentru populația din țara noastră.

*B. Concursul de creație Guban – implementare 01.06.2013 – 15.06.2013*

Concursul „Crează-ți pantoful Guban” ce stimulează educația spre prosum, a avut parte de **pregătire** după cum urmează:

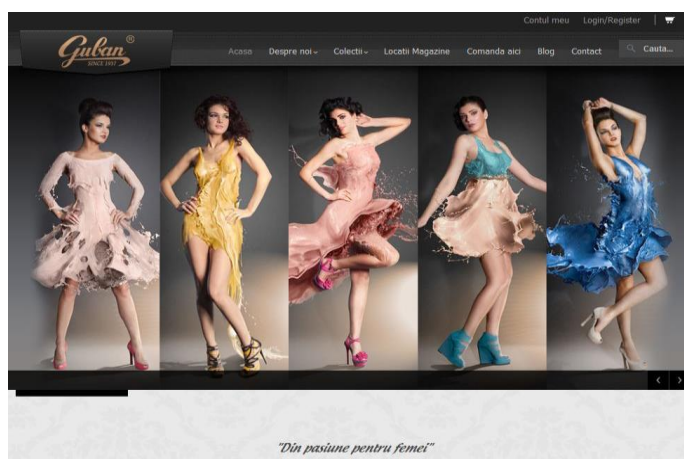
- ◆ *înțelegerea nevoilor grupului țintă* și restructurarea strategiei companiei – Guban a renunțat la una dintre cele trei game (gama „Trend”) ca urmare a analizei de piață realizată de către autor, prezentat în subcapitolul 6.2.2;
- ◆ *construirea unui nou website oficial* în care s-a ținut cont de nevoile consumatorului și ale prosumatorului, după cum urmează:
  - ◆ realizarea unor imagini profesionale de impact;
  - ◆ autorul a rescris istoria companiei după consultarea Arhivelor Naționale ale județului Timiș;
  - ◆ s-au conturat cu mai multă precizie misiunea și valorile companiei;
  - ◆ s-a realizat o prezentare în linii mari a echipei de producție Guban;
  - ◆ s-au comunicat periodic mesaje pe blogul oficial, autorul scriind la fiecare două săptămâni o nouă informație cu privire la activitatea Guban.

După perioada de pregătire și după **proiectarea DFSS**, s-au stabilit:

- platforma care urma să găzduiască concursul – pagina oficială de Facebook a Guban (viralitate și economie costuri cu găzduirea);
- modul de promovare:
  - 1000 de flyere împărțite la toate magazinele partenere din țară;
  - sume modice pentru promovare pe Facebook, pe eva.ro și RomaniaTV.
- motivația prosumatorilor:
  - motivație intrinsecă (satisfacție personală) - transformarea în realitate a pantofilor câștigători (locul I);
  - motivație extrinsecă (recomensă materială) - voucher pentru achiziționarea pantofi Guban (locul I și II).
- persoana care urma să răspundă întrebărilor participanților și echipa care urma să se ocupe de buna desfășurare a concursului.

### 6.5.2 Implementarea propriu-zisă a concursului de creație

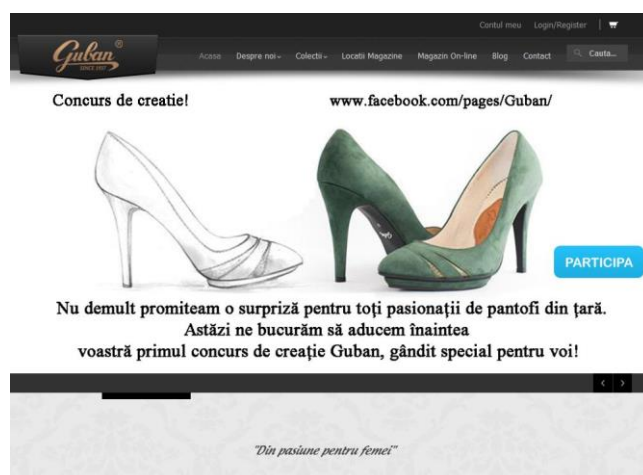
Website-ul oficial a fost realizat într-un mod profesional, după cum se poate vedea în Fig. 6.28.



**Fig. 6.28** Prima pagină a website-ului oficial Guban

S-a dorit astfel formarea unei imagini proaspete, dar în același timp pline de eleganță și rafinament, calități esențiale ale Guban.

Prima pagină a site-ului web a promovat concursul, după cum se poate vedea în Fig. 6.29.



**Fig. 6.29 Promovarea concursului de creație pe prima pagină a site-ului oficial Guban**

Pe lângă aceasta, pe blogul Guban (Fig. 6.30) a fost postat un mesaj de confirmare și provocare la participare, cu scopul de a motiva participarea prosumatorilor promițând o recompensă materială, una intrinsecă de recunoaștere a valorii (reputație) și activități antrenate.



**Fig. 6.30 Postarea primului mesaj de început pentru concurs pe blogul Guban**

S-au realizat cu multă atenție la claritatea informației și eleganța prezentării concursului 1000 de flyere (Anexa 7) care au fost împărțite după cum urmează:

- 200 în Timișoara, în magazinul de reprezentanță și la studenții Universității Politehnica și Universității de Vest (expuse în cămine, departamente, înmânate direct studenților);
- celelalte 800 distribuite magazinelor partenere din țară cu ajutorul agenților de vânzări Guban.

A fost pregătită platforma pe Facebook (Fig. 6.31) cu o zi înainte de începerea concursului, fiind postate poze din cadrul flyer-ului și informații cu privire la perioada și pașii pe care utilizatorii trebuiau să-i parcurgă pentru a participa.



**Fig. 6.31 Mesaj de început al concursului pe Facebook**

Începând cu 06 iunie 2013 s-a început promovarea concursului atât pe Facebook cât și pe eva.ro și pe România TV. Sumele pentru aceste mesaje exclusiv pe Internet au fost modice.

În urma promovării și a începerii concursului, viralitatea Guban pe Facebook a început să crească. Peste 200 de persoane s-au angajat să participe la eveniment, iar după o săptămână au apărut primele modele de pantofi. Pentru eficientizarea procesului, s-a postat o adresă de e-mail pe care să se transmită toate modelele, urmând ca persoana însărcinată să le posteze în albumul de fotografii special creat pentru concurs. Pe prima pagină oficială de Facebook a Guban apărea afișat linkul care ducea la pozele concurente. Toate modelele se puteau vizualiza cu ușurință, doritorii puteau vota și comenta fiecare pantof în parte. Astfel s-au creat preferințe, iar prosumatorii au devenit tot mai implicați. Văzând creațiile altora tot mai mulți au fost motivați să încerce și să creeze mai frumos, mai colorat, utilizând de la creion și hârtie la programe speciale de editare a imaginilor.

Potențialul creativ a fost exploatat la maxim, unele participante postând și patru-cinci modele diferite, iar rețele lor sociale au intrat în acțiune, votându-le ca favorite. Un lucru foarte interesant a fost faptul că participantele (prosumatorii concursului), deși erau concurente, dacă găseau un model care le plăcea, laudau persoana respectivă, manifestându-și aprecierea în mod deschis.

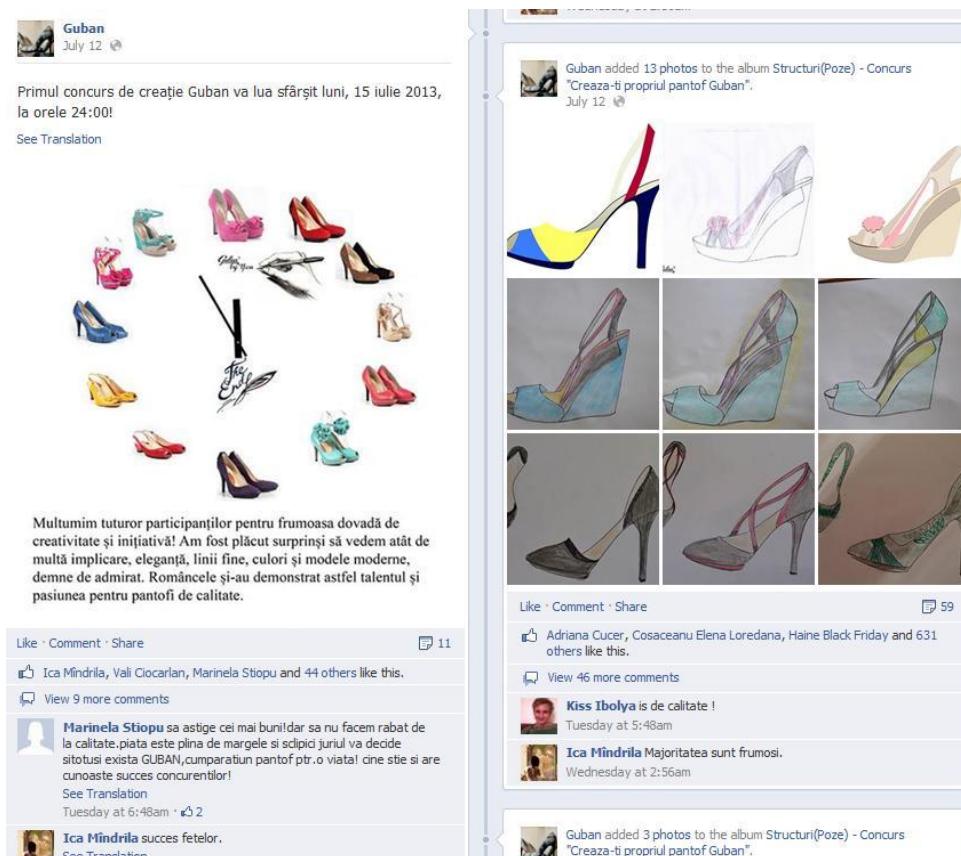


Autorul a fost foarte atent la toate mesajele companiei pentru a crea încredere pentru participare, cele două modele de toc (stiletto și platformă) pe care se putea crea pantoful dorit au fost singurele lucruri impuse, necesare pentru firmă. În rest, culorile, materialul, liniile, modul de proiectare (creion, program) au fost lăsate la latitudinea concurenților pentru a le înlesni autonomia. Pentru această strategie orientată spre prosumator s-a utilizat o rețea socială (aplicație Web 2.0-Facebook), iar atitudinea țintă a fost cea de dezvoltare personală, relaționare. Motivația implicării creative într-un astfel de concurs a reprezentat un amalgam de imbolduri, de la o recompensă materială (vouchere) până la angajamentul pentru brand, pasiunea pentru pantofi de calitate, câștigarea reputației sau participarea la niște activități antrenante.

Toate împreună au determinat realizarea unei competiții interesante, care a luat amploare și a determinat adunarea de idei îndrăznețe, linii noi, idei inovatoare pentru echipa de creație Guban și nu în ultimul rând două perechi de pantofi creați de către consumatori pentru consumatori. S-a văzut astfel potențialul inovator al prosumatorilor, care implicați într-un mod coerent și adecvat crează minuni, atașându-se de brandul cu pricina, promovându-l și creând valoare pentru acesta.

### Cu câteva zile înainte de finalizarea concursului, Guban a postat un final (

Fig. 6.32) prin care mulțimea tuturor pentru demonstrația de curaj și talent.



**Fig. 6.32 Mesajul de final de concurs**

Iar în data de 19 iunie 2013, la patru zile de la finalizarea concursului a transmisă lista cu cei patru câștigători, două modele pe locul I și două pentru locul II, întocmai cum s-a prezentat încă de la început. În Fig. 6.33 autorul a conceput un mesaj atractiv, încurajator pentru participanții care nu au obținut premii, felicitând în același timp doamnele și domnișoarele care au fost selectate împreună cu echipa acestui proiect.

Primul concurs de creație Guban a însemnat:

FRUMUSEȚE. CREATIVITATE. CURAJ. IMPLICARE



Mulțumim tuturor participanților pentru incredibila demonstrație de talent și dedicare !

După dezbateri îndelungi, specialiștii Guban au ales !

Criteriile pe baza cărora au fost selectate modelele câștigătoare sunt următoarele :

- originalitate
- conformitate cu stilul elegant al brandului Guban
- apreciere voastră
- experiența noastră

Locul I : Reșegan Alexandra - model I

Colhon Anda – model I

Locul II: Iurescu Alexandra – model I

Costea Suzy – model III



În săptămâna 5-9 august vor fi acordate premiile iar câștigătoarele sunt invitate să facă parte pentru o zi din echipa Guban. Iar în 12 august vom posta poze de la premiere!

În data de 15 septembrie prietenii Guban de pe Facebook vor fi primii care vor vedea modelele celor două câștigătoare de pe locul I executate în realitate!

**Așadar, rămâneți aproape de noi, vom reveni curând cu noi surprize !**

**Fig. 6.33 Mesaj final de comunicare a câștigătorilor concursului**

Pe lângă premiile anunțate, Guban a oferit câștigătoarelor o invitație de a face parte pentru o zi din echipa Guban, zi în care acestea să cunoască modul în care iau naștere unii dintre cei mai frumoși pantofi autohtoni. Această ofertă vine să accentueze deschiderea companiei spre prosumatori și o strategie de promovare a autenticității brandului.

Compania s-a angajat deasemenea să prezinte publicului cele două modele de pantofi realizate manual până pe data de 15 septembrie 2013, moment în care se va anunța cel de-al doilea concurs de creație Guban pentru luna octombrie.

## **6.6 Evaluarea strategiilor orientate spre prosumator**

### **6.6.1 Integrarea strategiilor în modelul co-creării de valoare orientat spre prosumator**

Strategia de crowdsourcing implementată în cadrul Guban în perioada 01.06.2013 – 15.06.2013 a fost proiectată spre a fi o strategie de tipul „Compania A + n Prosumatori”. Pentru a avea un oarecare control asupra modelelor trimise în concurs și pentru a ușura munca echipei de creație, s-a decis limitarea ideilor la două calapoade prezentate atât în flyer cât și în toate materialele informative legate de concurs.

Limitarea aceasta a îngustat creativitatea prosumatorilor, trăgând campania mai mult spre stânga, spre strategia „Compania A + nCompanii B pentru Client”. Însă accentul puternic pus pe nevoile prosumatorului (accesibilitate, motivație adecvată, posibilitatea interacțiunii sociale) a poziționat concursul spre partea de sus, spre strategia „Prosumator + nProsumatori cu ajutorul Companiei A”. Acest fapt este îmbucurător, având consecințe asupra ideilor inovative și a impactului asupra imaginii firmei, așa cum vom vedea în continuare.

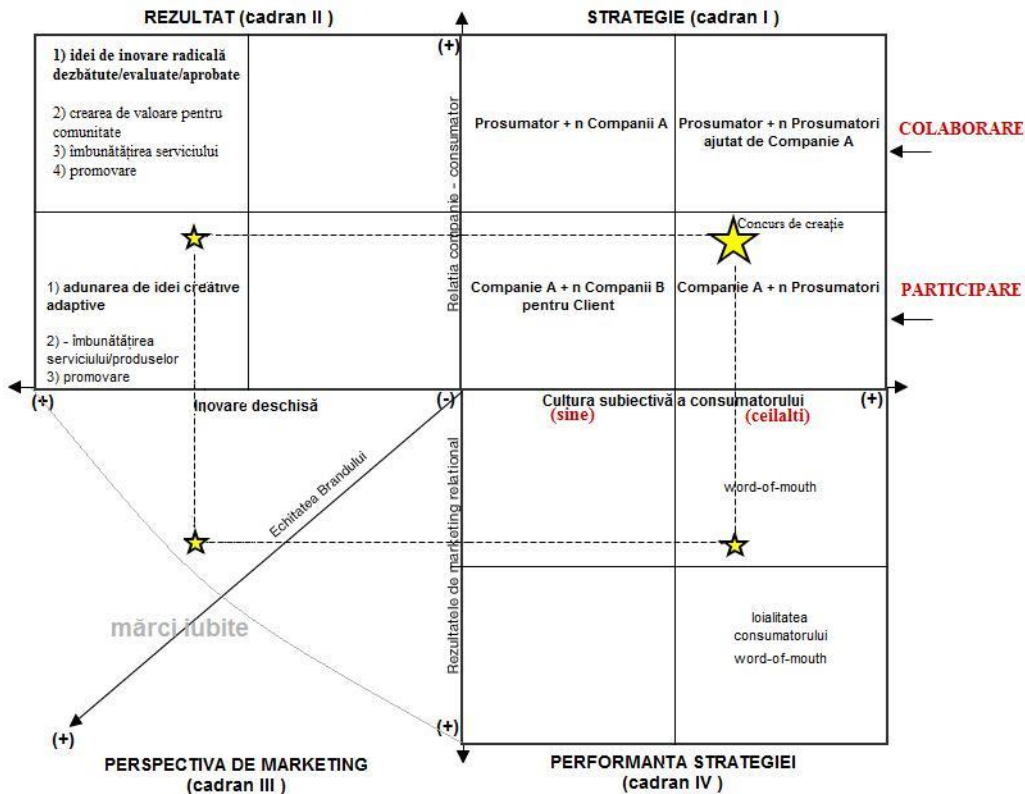
Poziționarea bună în primul cadran al modelului co-creării de valoare (Fig. 6.34) determină rezultate foarte avantajoase pentru companie. Cu cât concursul urcă spre strategia superioară, cu atât ideile prosumatorilor sunt mai valoroase. În cazul prezent, ideile au variat, însă calitate a fost una destul de bună, prilejuind inspirarea departamentului de creație, aducând un plus de valoare brandului și întregii companii.

În ceea ce privește „echitatea brandului”, din cauza limitării prosumatorilor la două calapoade și a îndreptării spre control, campania prin ea însăși nu atinge sfera mărcilor iubite, însă este foarte aproape de aceasta. De la începutul concursului, mai bine de 20 de persoane și-au făcut timp să promoveze calitatea și comoditatea Guban pe pagina de Facebook, dintre care numai o persoană s-a plâns de prețuri prea mari (NPS >90%), ceea ce denotă o tradiție puternică, de care compania trebuie să profite pe viitor. Cu puțină libertate, o continuare a concursului va putea determina o conștientizare mult mai mare, ajutând Guban să redevină o marcă iubită de femeile de toate vârstele.

Dacă încercăm să vedem care sunt rezultatele marketingului relațional, deși această strategie este axată pe cultura alocentrică a individului, apropierea sa de strategia „Compania A + nCompanii B pentru Client” determină o apropiere de cultura idiocentrică, prosumatorul implicându-se și pentru beneficiul propriu. Însă apropierea de cealaltă extremă a cadranelor I, strategia „Prosumator + nProsumatori cu ajutorul Companiei A” stabilește niște motivații intrinseci proactive,



dorința de a ajuta compania și de a interacționa cu alți prosumatori. Acestea fiind puse, performanța campaniei trebuie analizată într-un mod complex.



**Fig. 6.34 Integrarea strategiei concursului de creație Guban în modelul co-creării de valoare alături de prosumator**

Platforma pe care s-a implementat concursul, rețeaua de socializare Facebook, a înlesnit propagarea informațiilor, impulsționând promovarea din gură în gură, așa numitul word-of-mouth (WOM). Astfel, foarte multe persoane au ajuns să audă despre concurs și despre Guban. În plus, persoanele care s-au convins de tradiția companiei, prin intermediul acestui concurs pot fi fidelizați într-o oarecare măsură, revenind cu drag pe pagina oficială de Facebook sau pe website-ul Guban. Toți cei care au trimis modele pentru concurs au oferit companiei mail-urile lor pe care vor primi de acum încolo noutăți despre acțiunile acesteia.

În concluzie, campania de crowdsourcing a fost un real succes, aducând valoare în industria încălțămintei din piele de calitate din România, și mai ales brandului Guban Timișoara, așa cum vom vedea în 5.6.2.

### 6.6.2 Analiza rezultatelor strategiei de crowdsourcing din punct de vedere al avantajelor financiare și de imagine

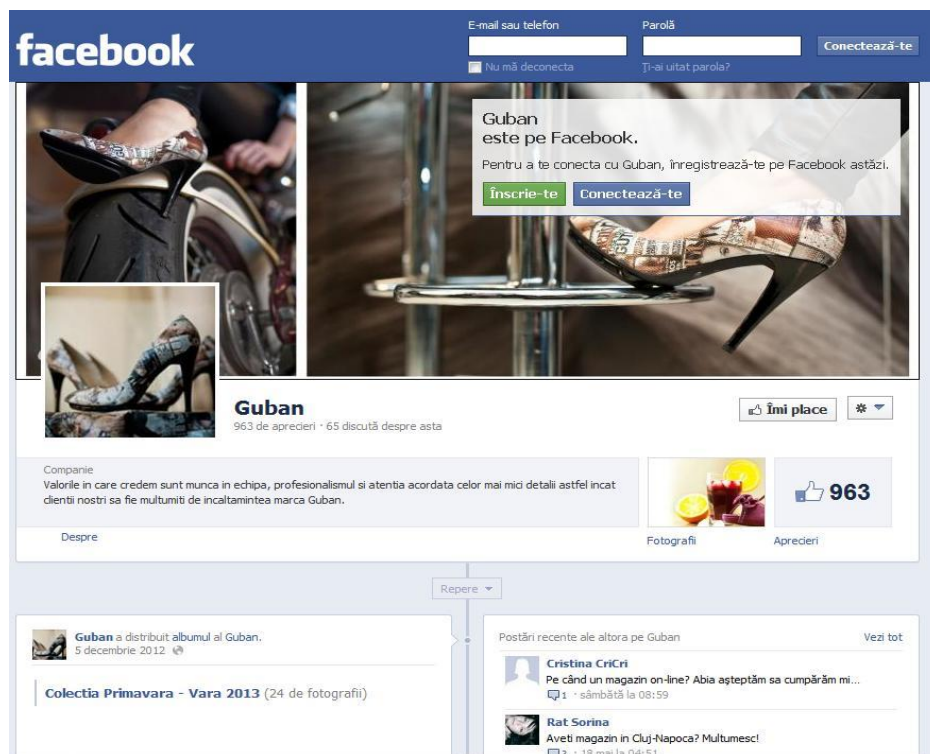
În primul rând concursul de creație a fost primul eveniment de amploare organizat de Guban după foarte mult timp, a reprezentat o ocazie de a fi amintit, văzut pentru prima oară și apreciat. În al doilea rând, a însemnat deschiderea unei

companii spre consumatorii săi, oferirea unei mâini întinse spre dezvoltarea unei relații de durată în care ambele părți să beneficieze în egală măsură de consecințele colaborării lor.

#### AVANTAJ DE IMAGINE

Campania a fost pregătită ireproșabil, cu trei luni în avans stabilindu-se direcțiile majore, iar mai apoi s-au fixat detalii minore, toate corespunzând cu proiectarea realizată de către autor prin metodologia DFSS. În consecință, procesul a decurs fără incidente, specialistul în comunicare a răspuns foarte repede tuturor întrebărilor, mulțumind toți participanții și informând persoanele curioase cu privire la magazinele în care se comercializează produsele Guban și alte detalii tehnice de încălțăminte. Informația a cunoscut o propagare extraordinară, iar alegerea rețelei de socializare Facebook pentru găzduirea concursului a crescut vizibilitatea brandului la un nivel care nu s-a mai văzut până acum.

Astfel, dacă înainte de începerea concursului, pagina de Facebook a Guban arăta precum în Fig. 6.35, totalizând un număr de 963 like-uri, odată cu începerea acestuia din 01 iunie 2013, situația s-a schimbat foarte mult.



**Fig. 6.35 Pagina oficială Guban pe Facebook în luna mai 2013**

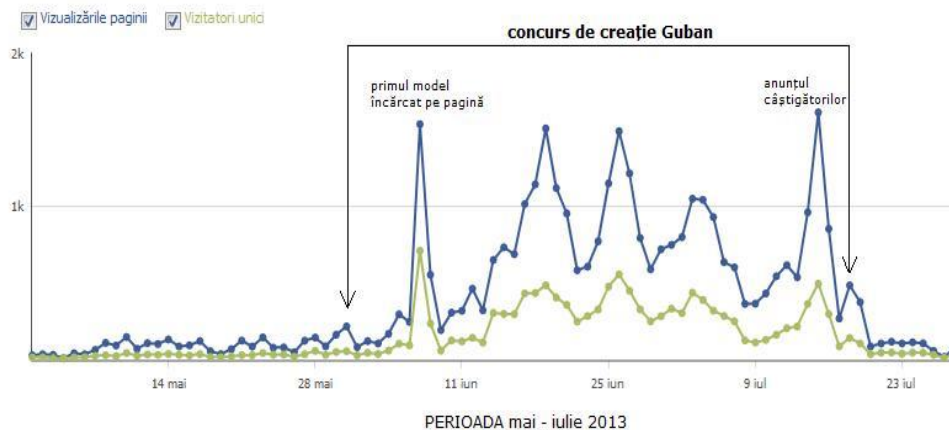
Datorită promovării din gură în gură, prin intermediul flyer-elor în cadrul magazinelor partener Guban și a promovării online, după numai o săptămână s-a înregistrat o creștere semnificativă a activității (Fig. 6.36), iar la finele lunii s-au totalizat peste 7000 de like-uri, de peste șapte ori cifra inițială.



**Fig. 6.36 Primele schimbări după o săptămână de la începerea concursului**

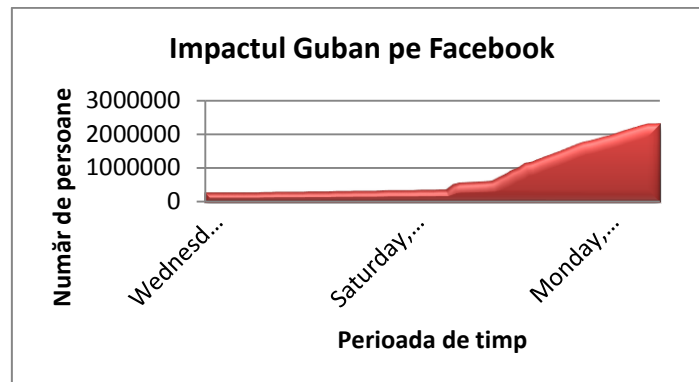
În ceea ce privește viralitatea, putem observa în Fig. 6.37, o creștere fulminantă imediat după începerea concursului, apoi o scădere a interesului oamenilor, firma nemaipostând nimic, iar concurenții fiind prea preocupați să creeze modelele de intrat în concurs. Odată ce primele modele au fost urcate pe pagină, activitatea a crescut din nou, oamenii intrând să vadă, să voteze și să comenteze propunerile prosumatorilor.

**Vizualizările paginii de Facebook a companiei Guban Timișoara**



**Fig. 6.37 Situația privind vizualizarea paginii Guban din luna mai-iulie 2013**

Impactul pe care l-a avut Guban pe Facebook (Fig. 6.38) în tot acest timp se calculează în funcție de numărul prietenilor persoanelor care au vizualizat, comentat sau participat în concurs.



**Fig. 6.38 Creșterea impactului generat de Guban pe Facebook în perioada mai-iulie 2013**

Iar trendul ascendent al afișărilor despre brandul Guban este cel mai bun indicator al validității desfășurate. Această tendință înseamnă interesul asumat al oamenilor de a urmări desfășurarea procesului, probabil de a susține anumiți candidați, ceea ce denotă motivație și implicare. Iar pentru concurenții care și-au dat frâu liber imaginației, creând modele dintre cele mai diverse, această activitate i-a implicat total, creativ, transformându-i din consumatori de informații, utilizatori de Facebook, în prosumatorii Guban. O parte dintre creațiile prosumatorilor pot fi văzute în Fig. 6.39. Acestea au fost în număr de 113 modele.



**Fig. 6.39 Vizualizarea unora dintre modelele intrate în concursul de creație Guban**

## AVANTAJ DE COST

Pentru a releva avantajul de cost pe care îl aduce concursul de creație, autorul previzionează costurile și prețul de vânzare a următoarei colecții primăvară-vară 2014 a companiei. Astfel, se prevede un model tradițional și modelul concursului, cu costurile aferente care se vor regăsi în prețul de vânzare al pantofilor (Tab. 6.15).

**Tab. 6.15 Previțiunea costurilor modelului tradițional de proiectare și promovare a unei colecții Guban**

ETAPE	MODEL TRADITIONAL			
1) Studii de piață (C <sub>sp</sub> )	Studiu cantitativ pe bază de chestionar pe un eșantion de 1000 persoane		Costuri (RON)	
		realizarea chestionarelor (2file)	700	
		tipărirea chestionarelor 1000*2(file)*0,2(pe filă)	400	
		completarea chestionarelor în 5 orașe mari din România 200RON/zi/persoană*10 zile*2 persoane	4000	
		analiza și interpretarea datelor	1000	
	<i>Total chestionar</i>			<b>6100</b>
	Studiu calitativ pe bază de focus group	Moderator focus group	1000	
		Realizarea a două runde de câte 7 persoane 50RON/pers *14 pers	700	
		<i>Total focus group</i>		
	<b>TOTAL C<sub>sp</sub></b>			<b>7700</b>
2) Proiectarea colecției (C <sub>proi</sub> )	Departamentul de creație realizează (proiectează) X <sub>mediu</sub> modele = 58 t <sub>mediu</sub> = 10 săpt	salarii directe pentru 10 săpt (2 pers creație) persoana A – brut 1800 RON + taxe = 2304/lună (2304*2)+1152 = 5760 pe 10 săpt. persoana B – brut 2200 RON + taxe = 2817/lună (2817*2)+1408 = 7042 pe 10 săpt.	12802	
		costuri indirecte pe 10 săptămâni (30% din cheltuielile directe)	3840	
	<b>TOTAL C<sub>proi</sub></b>			<b>16642</b>
3) Promovarea colecției (C <sub>prom</sub> )	Promovarea la TV (2 săpt.)	creare spot TV (20 secunde)	4000	
		difuzare spot de 3 ori/zi pe 3 posturi diferite de 3 ori/săptămână = 54 minute = 108 calupuri *440 RON/30 sec	47500	
		<i>Total promovare TV</i>		
	Promovare radio (2 săpt.)	creare spot radio (30 secunde)	660	
		difuzarea spotului de 3 ori/zi pe un post de radio național timp de 2 săpt = 21 minute = 42 de calupuri*300RON/30 sec.	12600	
		<i>Total promovare radio</i>		
	Promovare prin flyere	tipărirea flyere	1300	
împărțirea flyere		3000		
<i>Total promovare pliante</i>			<b>4300</b>	
<b>TOTAL C<sub>prom</sub></b>			<b>69060</b>	

Prețul de vânzare al pantofilor este calculat după formula următoare :

$$P_v = C_t + M$$

unde

$P_v$  – prețul de vânzare  
 $C_t$  – costul total  
 $M$  – marja de profit

$$M = C_t * m\%$$

unde

$m\%$  – rata marjei de profit

$$C_t = C_{sp} + C_{proi} + C_{prod} + C_{prod}$$

unde

$C_{prod}$  – costul de producție mediu

Costul de producție mediu ( $C_{prod}$ ) este compus din: costuri cu energia, consumabile, salarii, materia primă, ambalaj, etc. Pentru a păstra securitatea informațiilor companiei, s-a ales un cost de producție mediu de 130 RON/bucată. Astfel, prețul de vânzare este redat în relația:

$$P_v = (C_{sp} + C_{proi} + C_{prom} + C_{prod}) + M$$

Pentru realizarea unui calcul orientativ, s-a propus o medie de 1200 de pantofi vânduți pe lună din colecția curentă:

$$C_{prod} = 130 \text{ RON} * 1200(\text{buc/lună}) = 156000 \text{ RON/lună}$$

Costurile prognozate în tabelul de mai sus pentru modelul tradițional se calculează astfel:

$$C_{sp} + C_{proi} + C_{prom} = 93.402/6\text{luni (cât durează o colecție)} = 15567 \text{ RON/lună}$$

Costul total unitar rezultă din suma costurilor prognozate pentru proiectarea și promovarea colecției și costul de producție pe lună, împărțit la numărul de bucăți previzionate a se vinde pe lună.

$$C_t = (C_{sp} + C_{proi} + C_{prom}) + C_{prod} = 15567 + 156000 = 171567$$

$$C_{tunitar} = 171567/1200 = 143 \text{ RON/buc}$$

Prețul de vânzare unitar ajunge astfel să fie calculat cu o marjă de profit de 20% după cum urmează:

$$P_v = 143 * (20\% * 143) = 143 + 29 = \mathbf{172 \text{ RON/buc}}$$

În concluzie, colecția primăvară-vară 2014 după modelul tradițional va avea un preț de producător de aproximativ 172 RON/buc, timp de 6 luni, timpul prognozat pentru respectiva colecție. Ea se va vinde și ulterior, generând profituri alături de colecțiile anterioare, însă pentru că aceste situații nu sunt relevante pentru cercetare, autorul se limitează la cele 6 luni în care colecția trebuie adusă la cunoștința consumatorilor.

Pentru a vedea avantajele campaniei de crowdsourcing și în special a concursului de creație desfășurat în perioada 01.06.2013- 15.07.2013, se calculează

costurile intrinseci și se propun mijloace de promovare specifice pentru găzduirea prosumului (Tab. 6.16).

**Tab. 6.16 Previțiunea costurilor de proiectare și promovare a unei colecții Guban cu ajutorul concursului de creație**

ETAPE	MODEL CONCURS			
1) Studii de piață (C <sub>sp</sub> )	Studiu de piață cantitativ pe bază de chestionar		Cost (RON)	
		tipărire chestionar	400	
		completare chestionar (chestionare online și fizice completate în magazinele partenere - recompensarea vânzătoarelor)	2000	
		analiza chestionarului (de către managerii companiei)	0	
	Total chestionar	2400		
Studiu calitativ	<b>Nu</b> este cazul - prin concurs se votează modelele, culorile preferate de consumatori, iar utilizatorii pot face propuneri, da sfaturi, etc.	0		
<b>TOTAL C<sub>sp</sub></b>			<b>2400</b>	
2) Proiectarea colecției (C <sub>proi</sub> )	Cheltuielile concursului pentru proiectarea Xmodele concurs=105 tconcurs=6 săptămâni	salarii directe pentru 6 săptămâni (2 pers customer service și admin. concurs) persoana A/partime-brut 1200 RON+taxe =1536 RON/lună 1536+768 = 2304/6 spăt. persoana B/partime - brut 1500 RON+taxe =1921 RON/lună 1921 +960 = 2881 RON/6 săpt.	5185	
		cheltuieli indirecte pe 6 săptămâni (30% din cheltuielile directe)	1555	
	<b>TOTAL C<sub>proi</sub></b>			<b>6740</b>
3) Promovarea colecției (C <sub>prom</sub> )	Promovare concurs	pliante (împărțite de agenții economici Guban la magazinele partenere)	1300	
		reclame online pe motoare de căutare	1500	
		premiile oferite câștigătorilor	1200	
	<i>Total promovare concurs</i>			<i>4000</i>
	Promovare colecție	în parte este deja realizată prin concurs	0	
		modelele câștigătoare - promovare afectivă	0	
		promovare pe RTV.net - Glossy News sponsorizare rubrică, plasare de produse și invitat din partea Guban 4840 RON/editiie *2	9680	
		promovare colecție Facebook de la apariție 17 RON/zi timp de 60 zile	1020	
filieri dedicate -arta pantofului minidocumentar de 90 sec (producție 2200 RON, difuzare 1100 RON/filler *5)		7700		
<b>TOTAL C<sub>prom</sub></b>			<b>22400</b>	

În urma previziunilor de cost, se realizează calculele de la modelul tradițional pentru a se vedea avantajul de cost care îl reprezintă concursul pentru Guban. Costurile pentru modelul « concurs » se calculează:

$$C_{sp} + C_{proi} + C_{prom} = 31540/6\text{luni (cât durează o colecție)} = 5257\text{RON/lună}$$



## 6.7 – Concluzii și propuneri pentru continuarea găzduirii prosumului 191

$$C_t = (C_{sp} + C_{proi} + C_{prom}) + C_{prod} = 5257 + 156000 = 161257 \text{ RON}$$

$$C_{tunitar} = 161257 / 1200 = 134 \text{ RON/buc}$$

Prețul de vânzare unitar al modelului „concurs », calculat cu aceeași marjă de profit de 20% ajunge astfel:

$$P_{vc} = 134 * (20\% * 134) = 134 + 27 = \mathbf{160 \text{ RON/buc}}$$

Dacă scădem  $P_v - P_{vc}$ , obținem **12 RON/buc avantaj de cost (AV<sub>c</sub>)**. În consecință compania va câștiga 12 RON la fiecare pantof vândut din noua colecție prin strategia de crowdsourcing. Dacă înmulțim câștigul per bucată cu vânzările pe 6 luni, obținem :

$$\mathbf{AV_c / 6 \text{ luni} = 12 \text{ RON} * (1200 * 6) = \mathbf{86400 \text{ RON}}$$

Deoarece Guban realizează două colecții pe an, dacă pentru fiecare colecție realizăm un concurs de creație de acest fel, vom avea :

$$\mathbf{AV_c / an = AV_c / 6 \text{ luni} * 2 = \mathbf{172800 \text{ RON.}}$$

În concluzie, pe lângă vizibilitatea brandului și posibilitatea dezvoltării de produse inovative, co-crearea de valoare alături de prosumatori oferă și un avantaj de cost substanțial, care poate fi tradus într-un profit al companiei.

Managementul Guban va putea hotărâ modalitatea de gestionare a acestui avantaj de cost, fie scăzând prețul pentru creșterea cererii, fie prin înglobarea acestuia în profitul firmei.

### **6.7 Concluzii și propuneri pentru continuarea găzduirii prosumului**

Tapscott și Williams (2010) argumentează faptul că majoritatea companiilor își adoptă strategiile pe măsură ce învață ceea ce funcționează și ce nu pentru comunitatea în ansamblul său. În cazul întreprinderii Guban, campania de crowdsourcing a fost un real succes pentru că a adus trei zone de ascensiune a afacerii:

- inovare (modele noi);
- previziuni de vânzări mai mari (datorită vizibilității brandului);
- operațiuni mai eficiente (reducerea costurilor privind timpul de creație și promovarea colecției).

Astfel, directorul companiei a anunțat deja o nouă campanie de acest fel pentru luna octombrie a acestui an, fapt ce confirmă încă o dată că implicarea prosumatorului și colaborarea produc valoare, și încă o valoare indiscutabil necesară competiției pe o piață globală. Datorită unor discuții în interiorul firmei privind lecțiile învățate în urma finalizării concursului, s-au conturat premisele unei organizări mult mai eficiente, criterii de selecție noi și un obiectiv suplimentar al întreprinderii: găsirea viitorilor designeri Guban. În acest fel concursul va determina viralitate online, va antrena mai mulți prosumatori, va genera modele noi (inovație adaptativă), va ajuta la o promovare din gură în gură credibilă (reduceri de costuri) și va ajuta la găsirea unei resurse umane talentate pentru viitoare colaborări.



Tot în această toamnă Guban va implementa magazinul online și serviciul de personalizare a pantofilor Premium, marcând un an plin de evenimente, un an în care compania și-a deschis porțile pentru co-creare alături de prosumatorii săi.

Acesta nu reprezintă finalul strategiilor orientate spre prosumator. Imaginea unei companii se construiește în ani de zile, tot astfel, campaniile orientate spre prosumator vor trebui să se bucure de o continuitate. În sens contrar publicul va vedea ca un succes întâmplător și nu o strategie adânc înrădăcinată în cultura organizațională. Mesajele privind deschiderea spre consumator care subliniază spiritul tânăr și îndrăzneț trebuie să se regăsească în toate acțiunile întreprinse. Autorul sugerează pentru anul 2014 alte campanii de crowdsourcing, de tipul „Spune povestea colecției toamnă-iarnă 2014”, „De ce iubim pantofii de calitate”, etc.

În termeni generali, acest studiu de caz ne-a arătat modul în care desfășurăm o strategie orientată spre prosumator, începând de la cunoașterea propriei companii, la evaluarea oportunităților în vederea colaborării/ participării prosumatorilor, până la identificarea barierelor și obiectivelor organizaționale care determină alegerea uneia dintre cele patru strategii propuse de autor. În urma alegerii strategiei, s-a prezentat modul de proiectare și implementare specific și evaluarea finală care determină noi decizii în ceea ce privește continuarea găzduirii prosumului.

Pe baza celor prezentate, se poate spune, parafrazându-i pe Ramaswamy și Gouillart [110] că viitorul aparține întreprinderii co-creative, a managementului care prezintă o deschidere față de „era recomandărilor”, „era digitală”, și nu în ultimul rând, „era prosumului”.

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol sunt sintetizate astfel:

- analiza situației actuale a companiei Guban pe piața românească prin analiză SWOT, analiză cantitativă (chestionar) și analiză concurenței;
- stabilirea a două strategii orientate spre prosumator pentru o implementare viitoare;
- parcurgerea etapelor modelului DMEDI al DFSS pentru proiectarea serviciului de personalizarea pantofilor și pentru concursul de creație Guban;
- proiectarea etapelor de implementare ale serviciului de personalizare pentru toamna acestui an;
- pregătirea și implementarea propriu-zisă a concursului de creație Guban cu toate activitățile de marketing care decurg din aceasta;
- susținerea concursului și analiza rezultatelor acestuia prin prognoze de vizibilitate și economie de cost;
- realizarea unor propuneri pentru continuarea unor astfel de strategii în cadrul companiei Guban și în general pentru mediul de afaceri din România.

## 7 CONCLUZII FINALE

### OBIECTIVELE CAPITOLULUI

- **Prezentarea concluziilor pentru fiecare capitol al tezei**
- **Propuneri privind cercetările viitoare în domeniu**
- **Delimitarea contribuțiilor personale**

Prezentă teză de doctorat este structurată pe șapte capitole și prezintă o nouă abordare a conceptului de prosumator în strategiile de marketing. Subiectul este de actualitate, atingând o arie despre care vorbesc toate forumurile internaționale înalte, și anume noua generație de consumatori (prosumatori), cu caracteristici proprii care influențează mediul de afaceri de astăzi.

Astfel, în **primul capitol** se face o scurtă introducere și se prezintă obiectivele tezei, după care în **capitolul al doilea** se tratează premisele prosumului care își au originea în schimbările tehnologice actuale: apariția Internetului și a aplicațiilor Web 2.0. Acestea au dat naștere unei noi generații de consumatori informați, reticenți în ceea ce privește publicitatea tradițională, în permanentă căutare de noutate. Aceștia dețin astăzi puterea de negociere cu mediul de afaceri, comportamentul lor influențând mulțimea actorilor din piață. Datorită accesibilității uneltelor Web 2.0, prosumatorii sunt din ce în ce mai prezenți în viața comunităților, influențând atitudinile și modul lor de operare. Potențialul lor inovativ și dorința de a se implica în procesul productiv îi califică pentru a deveni parteneri externi ai companiilor de mâine, ambasadori de brand și deschizători de drumuri în toate domeniile în care creativitatea este la mare preț.

Pentru a reliefa originile conceptului de prosumator, autorul realizează un studiu bibliografic al principalilor cercetători în domeniu, a căror scrieri au dezvoltat ramificații ale conceptului și au dus în final la o confuzie cu privire la acesta. Concluziile care reies la finalul capitolului se îndreaptă spre nevoia unei noi definiții a conceptului, care să înglobeze tot ce este esențial și valoros din practica și literatura de specialitate, cu o notă personală. Scopul final al demersului conceptual prevede realizarea unei fundații solide pentru organizarea informațiilor și caracteristicilor prosumatorilor de care companiile trebuie să țină seama pentru a menține pasul cu inovarea și pentru a rămâne prezente pe piață.

Deoarece subiectul a fost atins superficial de literatura de specialitate, autorul îi dedică un întreg **capitol trei** pentru elucidarea însemnătății prosumului, redefinind termenul, clădind o nouă abordare a conceptului, cu precădere ca o soluție pentru performanța companiilor sustenabile. Astfel, în urma analizei principalelor tendințe din literatură și a observațiilor proprii, s-a ajuns la o delimitare clară între prosum și prosum. Presumul este văzut ca o etapă preliminară prosumului, în care consumatorul este implicat ca și executant în realizarea unor activități de tipul serviciilor „self-service”. Pe lângă factorul diferențial al implicării, prosumatorul este definit de creativitate, acesta devenind un consumator implicat ca

și creator, împuternicit pentru a se angaja într-o activitate creativă prin care produce valoare de utilizare sau/și de schimb.

Pentru a extrage primele concluzii referitoare la acțiunile unei companii în legătură cu prosumatorul, se analizează atât implicarea cât și creativitatea pe diferite niveluri și cu elementele determinante. Ținând cont de piramida nevoilor lui Maslow, se stabilesc motivațiile esențiale cu ajutorul cărora o companie poate atinge potențialul prosumatorului său. Însă nu putem să dezvoltăm o strategie bazată pe elementele definitorii ale prosumatorului fără să definim grupul țintă la care ne referim. Astfel, pe baza unor criterii diferențiale, se realizează o tipologie pe cinci niveluri a prosumatorilor. În funcție de cei doi factori diferențiali (implicare și creativitate) se delimitează prosumatorul de prosumator, urmând ca cel de pe urmă să se împartă în funcție de mediul de acțiune în prosumator fizic și virtual. Fiecare tipologie urmează niveluri aprofundate de clasificare, stabilindu-se întregul amalgam al posibilităților grupului țintă pe care le-ar putea avea companiile în strategiile de marketing viitoare.

Capitolul se încheie printr-o teoretizare a caracteristicilor prosumatorilor pe baza metodei teoriei aprofundate. Aceasta presupune o analiză stratificată și extrem de laborioasă care pornește de la realizarea unor interviuri în profunzime cu experți din cadrul Universității Tehnice din Delft, Olanda, se continuă cu o codare, categorizare a conceptelor, modelare și verificare pe baza literaturii de specialitate, finalizându-se printr-un model teoretic nou. Scopul final prefigurează surprinderea esenței prosumului și transformarea acesteia în cerințe de bază pentru managementul inovării alături de prosumator.

Informațiile desprinse din cercetare au constituit în **capitolul al patrulea** fundația pentru delimitarea unor etape de pregătire a companiilor pentru găzduirea prosumului. Obiectivul la care s-a dorit să se ajungă a fost acela de a susține în cadrul organizațional co-crearea de valoare alături de prosumatori. Se disting astfel etapele prin care trebuie să treacă o companie pentru a interioriza premisele implicării prosumatorilor săi. Se instituie un nou concept de management al prosumatorilor și se prefigurează o cultură a companiei deschisă spre prosumator în care capitalul uman, structural și relațional al acesteia lucrează împreună pentru transformarea consumatorului în prosumator și susținerea acestuia în procesul de inovare. În final autorul subliniază nevoia unui nou model de management extins al relației cu consumatorul, denumindu-l managementul relației cu prosumatorul, care integrează funcționalitățile uneltelor colaborative necesare creării și menținerii unei bune relații cu acesta. Capitolul ia sfârșit printr-o trecere în revistă a modelelor de afaceri existente în mediul online, observându-se o paletă de companii aflate în anumite etape de pregătire pentru găzduirea prosumului.

Partea teoretică dezvoltată de autor ia sfârșit odată cu **capitolul cinci** în care se propun patru strategii de marketing integrate în modelul co-creării de valoare pentru implicarea prosumatorului. Prin studiile de caz analizate se determină rigurozitatea modelului în explicarea eșecului sau succesului strategiilor de marketing aparținând unor companii de renume la nivel global. În următorul capitol se încearcă discutarea și implementarea unor strategii orientate spre prosumator la nivel național, proiectate pe baza modelului co-creării de valoare.

Partea practică cunoaște o dezvoltare puternică în cadrul **capitolului șase**, unde compania Guban din Timișoara trece prin toate etapele «găzduirii» prosumului, dezvoltând vizibilitate și obținând avantaje competitive importante datorită spiritului creativ al prosumatorilor săi.

După realizarea unei analize a situației actuale a companiei Guban pe piața românească, s-a constatat o lipsă de vizibilitate a acestuia în țara noastră. Ținând

seama și de profilul concurenților s-au selectat strategiile optime pentru creșterea vizibilității cu ajutorul prosumatorului. Din modelul co-creării de valoare s-au ales primele două strategii, cea de personalizare a produsului și campania de crowdsourcing. Împreună cu managerii de top ai companiei, autorul a proiectat prin metodologia DFSS (ținând seama de cerințele consumatorilor culese cu ajutorul a două chestionare de tip Kano), câte un serviciu nou pentru fiecare strategie în parte. Casa calității a reliefat posibilele neconcordanțe între cerințele consumatorilor și cerințele de calitate, ajutând la identificarea importanței fiecărui element în parte.

S-au proiectat astfel pentru Guban Timișoara două servicii noi orientate spre prosumator, dintre care concursul de creație a și fost implementat până la finalizarea cercetării doctorale. Trebuie menționat faptul că înainte de lansarea campaniei „Crează-ți pantoful Guban”, autorul a pregătit compania pentru găzduirea prosumului, ajutând la realizarea unui nou website, cu un blog activ și prezență pe rețelele de socializare. Mesajul a fost cât mai clar posibil, denotând transparența și deschiderea companiei spre consumatorii ei.

Concursul de creație a avut o perioadă de o lună și jumătate de rulaj, în care s-au totalizat un număr de peste 100 de modele noi de pantofi propuse de către consumatoarele brandului – prosumatorii țintă, compania câștigând un avantaj competitiv. Astfel, s-au cules cu ușurință și fără investiții considerabile idei din piață cu privire la gusturile și tendințele agreate de clienți. În plus, s-a creat o viralitate și vizibilitate de 10 ori sporită în mediul online, care prevede un avantaj important de cost. S-a demonstrat astfel eficiența implicării prosumatorilor în activitățile companiei și relevanța abordării autoarei într-o manieră practică.

În concluzie, propunerea autorului potrivit căreia strategia globală a companiei se poate axa pe una dintre cele patru strategii de marketing orientate spre prosumator ținând cont de caracteristicile acestuia pentru co-crearea unui plus de valoare este redată în mod vizual în Fig. 7.1.

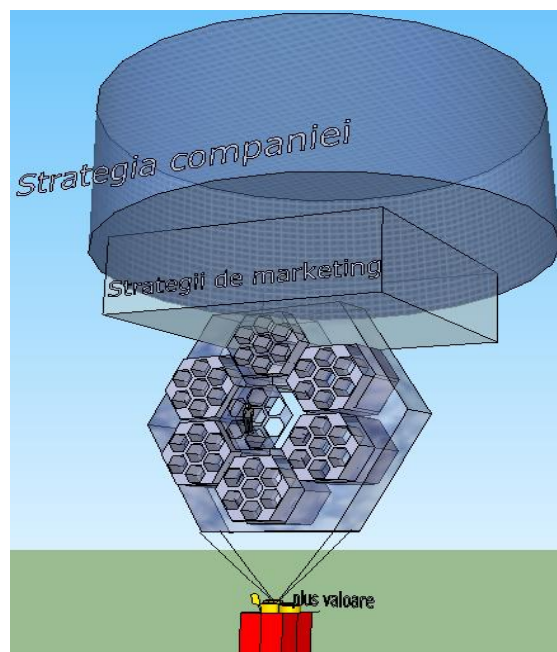


Fig. 7.1 Procesul orientat spre prosumator pentru un plus de valoare

## 7.1 Cercetări viitoare

În urma prezentei teze de doctorat s-a demonstrat nevoia unui management al prosumatorilor. Autorul a oferit un suport pentru studii viitoare în acest domeniu, cercetarea sa reprezentând un punct de pornire pentru noi studii de marketing, atât pe plan psihologic în ceea ce privește motivarea prosumatorului, dar și în domeniul ingineriei și managementului, unde abilitățile prosumatorului pot fi folosite pentru creșterea performanței mediului de afaceri sau ca sursă de inovare pentru modelul participativ al realității virtuale și augmentate.

## 7.2 Contribuții personale

Contribuțiile autorului se regăsesc pe întreaga cercetare, începând cu sintezele bibliografice din capitolul doi și continuând cu următoarele patru capitole dezvoltate exclusiv de aceasta. Teza de doctorat totalizează un număr de peste 20 definiții personale, conceptualizări majore pentru domeniul marketingului și modelări a căror rigurozitate și implementare practică constituie o platformă pentru viitoare studii de specialitate.

Pentru o detaliere a contribuțiilor personale, se poate urmări lista de mai jos:

- identificarea premiselor care stau la apariția prosumului;
- sistematizarea stadiului actual al literaturii cu privire la conceptul de prosumator;
- definirea prosumatorului pe baza a doi factori diferențiali;
- definirea prosumatorului, un concept nou care precede etapa de prosum;
- identificarea a patru niveluri prin care se poate implica un consumator/prosumator
- stabilirea elementelor care determină comportamentul de implicare;
- definirea a patru niveluri de creativitate pentru determinarea inovării;
- determinarea elementelor care influențează comportamentul creativ;
- conceptualizarea modului în care companiile pot atinge potențialul prosumatorului prin motivația adecvată nevoilor sale;
- propunerea unor activități de bază ale companiei pentru determinarea unui comportament de implicare creativă;
- clasificarea prosumatorilor pe cinci niveluri criteriale;
- definirea termenului de „prosumator fizic”;
- definirea conceptului de „prosumator virtual”;
- definirea „prosumatorului proactiv”;
- definirea „prosumatorului profesionist”;
- definirea „prosumatorului comercial”;
- analiza caracteristicilor producătorului smart grid pe baza factorilor diferențiali ai prosumului;
- dezvoltarea unei teorii aprofundate în privința caracteristicilor prosumatorilor prin:
  - construirea și desfășurarea de interviuri în profunzime cu experți de la Universitatea Tehnică Delft, Olanda;
  - codarea și scrierea de memo-uri pentru fiecare interviu în parte;
  - categorizarea conceptelor și identificarea relațiilor între acestea;
  - formarea unui model teoretic nou care cuprinde caracteristicile de bază care definesc prosumatorul;

- crearea unei soluții de pregătire a companiilor pentru „găzduirea prosumului” și descrierea etapelor acesteia;
- explicarea presumului, prima etapă de pregătire a companiei – gazdă pentru prosum prin prisma tehnologiilor self-service;
- determinarea necesității unui „management al prosumatorilor” prin care capitalul intelectual al companiei să poată transforma consumatorul în prosumator;
- definirea funcționalităților uneltelor managementului relației cu prosumatorul;
- elaborarea a patru strategii orientate spre prosumator:
  - Companie A + nCompanii B pentru Client;
  - Companie A + nProsumatori;
  - Prosumator + nCompanii A;
  - Prosumator + nProsumatori cu ajutorul plt. Companiei A.
- crearea unui model de „co-creare de valoare” care integrează toate cele patru strategii orientate spre prosumator , le prefigurează rezultatele, noile perspective de marketing formate și le atestă performanța în piață;
- atestarea modelului co-creării de valoare pe baza realizării unor studii de caz pe companii internaționale;
- propunerea unor etape de implementare pentru strategiile de marketing orientate spre prosumator;
- analiza brandului Guban pe piața din România prin:
- analiza profilului concurenței
- realizarea și interpretarea unui studiu de piață cantitativ pe bază de chestionar cu 396 respondenți;
- parcurgerea etapelor modelului DMEDI al DFSS pentru proiectarea serviciului de personalizarea produselor Guban:
  - identificarea cerințelor de personalizare;
  - construirea, eșantionarea și completarea a 164 chestionare de tip Kano;
  - interpretarea rezultatelor prin tabele de evaluare a categoriilor formate;
  - realizarea „Casei Calității”.
- parcurgerea etapelor modelului DMEDI pentru concursul de creație Guban:
  - identificarea cerințelor de implicare într-un concurs de creație;
  - construirea, eșantionarea și completarea a 157 chestionare de tip Kano;
  - interpretarea rezultatelor prin tabele de evaluare a categoriilor formate;
  - realizarea și discutarea pe larg a „Casei Calității”.
- proiectarea serviciului de personalizarea produselor Guban pentru implementare în toamna anului 2013 (octombrie 2013);
- proiectarea și pregătirea companiei pentru implementarea concursului de creație Guban;
- scrierea tuturor mesajelor oficiale ale companiei pentru motivarea prosumatorilor;
- analiza rezultatelor concursului de creație și simulări financiare pentru identificarea beneficiilor reale ale campaniei de crowdsourcing;
- realizarea unor propuneri pentru continuarea unor astfel de campanii sau pentru punerea bazelor unor noi strategii orientate spre prosumator;
- realizarea unui suport detaliat de cercetare relativă la conceptul de „prosumator” ce reprezintă un punct de plecare pentru cercetări viitoare.

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Alba, Joseph W. și Hutchinson, J.Wesley, (1987), Dimensions of Consumer Expertise, *Journal of Consumer Research*, Vol.13, No.4, p.411-454, The University of Chicago Press, Chicago
- [2] Amabile, T.M., Hennessey, B.A., și Grossman, B.S., (1986), Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted for reward, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.50, p. 4-23
- [3] Amabile, T.M. et al., (1996), Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.5, p. 1154-1184
- [4] Anderson, Eugene W., (1998), Customer Satisfaction and Word of Mouth, *Journal of Service Research*, 1(May), p.5-17
- [5] Antikainen, M. și Vaataja, H.K., (2010), Rewarding in open innovation communities – how to motivate members. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 2. No.4
- [6] Arvidsson, Adam, (2008), The Ethical Economy of Customer Coproduction, *Journal of Macromarketing*, Vol.28, No.4, p.326-338
- [7] Assael, Henry (1992) *Consumer behaviour and marketing action*, PWS-KENT Publishing Company, Boston
- [8] Auh S, Simon, JB., Colin, S.M., și Eric, S. (2007), Co-Production and Customer Loyalty in Financial Services, *Journal of Retailing*, Vol.83, p.59-374
- [9] Baylin, Lotte, (1984), Autonomy in the Industrial R&D Lab, *Human Resource Management*, Vol.24, No.2, p.129-146
- [10] Benson S.G. și Dundis, SP., (2003), Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology, *Journal of Nursing Management*, Vol.11, p.315-320
- [11] Berthon, P.R., Pitt, L.F., McCarthy, J., și Kates, S.M., (2007), When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers, *Business Horizons*, Vol.50, p.39-47
- [12] Bhalla, Gaurav (2011), *Collaboration and Co-Creation. New Platforms for Marketing and Innovation*, Springer Science - Business Media, New York
- [13] Bhattacharya, C.B și Sen, S. (2003), Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies, *Journal of Marketing*, Vol 67, No. 2, p. 76-88
- [14] Bilgili, B. și Unal, Z (2008), Kano Model Application for Classifying the Requirements of University Students, disponibil pe: [http://mibes.teilar.gr/conferences/MMIBES\\_CD\\_2008/ORAL/Bilgili\\_Unal.pdf](http://mibes.teilar.gr/conferences/MMIBES_CD_2008/ORAL/Bilgili_Unal.pdf), accesat în 09.04.2013
- [15] Bonsu, S.K. și Darmody, A. (2008), Co-creating Second Life. Market-Consumer Cooperation in Contemporary Economy, *Journal of Macromarketing*, Vol.28, No.4, p.355-368
- [16] Bontis, N., și Fitz-Enz, B.J., (2002), Intellectual capital ROI a causal map of human capital antecedents and consequences, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, p. 223-247



- [17] Bryman, Alan, și Bell, Emma, (2007), *Business Research Methods*, Oxford University Press
- [18] Burdus, Eugen, Căprărescu, Gheoghița, și Androniceanu, Armenia (2008) *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică
- [19] Charmaz, Kathy, (2006), *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*, Sage Publications Ltd.
- [20] Chaudhuri, Arjun și Holbrook, și Morris B. (2001), The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, Vol.65, No.2, p.81-93
- [21] Chen, J., Zhu, Z, și Xie, H.Y., (2004), Measuring intellectual capital: a new model and empirical study, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.5, No.1, p.195-212
- [22] Chesbrough, Henry (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston
- [23] Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., și West, J. (2006), *Open Innovation. Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York
- [24] Cohen, Wesley M. și Levinthal, și Daniel A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, p.128-152
- [25] Colbert Report Challenge (2006), <http://knowyourmeme.com/memes/stephen-colbert-lightsaber-green-screen-challenge>
- [26] Conhaim, W.H. (1998) E-commerce business enterprises on the internet. *Link-Up*, Vol.8, p.8-10
- [27] Cova, Bernanrd și Cova, Veronique, (2012), On the road to presumption: marketing discourse and the development of consumer competencies, *Consumption Markets & Culture*, Vol15, No.2, p.149-168
- [28] Curaj A. și Jianu, I, (2008) *Organizational Intellectual Capital*, disponibil pe <http://www.knowledgedynamics.ro/>
- [29] Curtin PA. și TK. Gaither (2005), Privileging Identity, Difference, and Power: The Circuit of Culture as a Basis for Public Relations Theory, *Journal of Public Relations Research*, Vol.17, No.2, p. 91-115
- [30] De Bono, Edward, (2009), *Lateral Thinking. A Textbook of creativity*, Penguin Books
- [31] Dictionary.com, <http://dictionary.reference.com/browse/creativity>
- [32] Dundon, T., (2002), Employer opposition and union avoidance in the UK, *Industrial Relations Journal*, Vol.33, No.3, p.234-245
- [33] Eder, Bernard, Kodym Willibald, și Lechner, Franz (2001), *Internet*, Editura ALL, București
- [34] Firat AF., și Venkatesh A. (1993), Postmodernity: the age of marketing, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.10. No.3, p. 227-249
- [35] Firat AF. Și Venkatesh A. (1995) "Liberatory Postmodernism and the Enchantment of Consumption". *Journal of Consumer Research*, 22(3):239-267
- [36] Fuller, J.G., Jaweck, G., și Muhlbacher, H., (2007), Innovation creation by online basketball communities, *Journal of Business Research*, Vol.60, No.1, p.60-71
- [37] Fuller, Johann, Matzler, Kurt, și Hoppe, Melanie (2008), Brand Community Members as a Source of Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.25, No.6, p.608-619
- [38] George, Michael L. (2003), *Lean Six Sigma For Services. How to Use Lean Speed&Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*, McGraw-Hill
- [39] Gladwell, Malcolm (2008), *The Tipping Point: cum lucruri mici pot provoca schimbări de proporții*, Editura Publica, București

- [40] Glaser, Barney G., (1998), *Doing grounded theory: Issues and discussions*, Sociology Press, CA Millvalley
- [41] Glaser, Barney G. și Strauss, Anselm L., (2012), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, reeditare, Aldine Transactions, New Jersey
- [42] Griffin, M.A., Parker, S.K., și Neal, A., (2008), *Is Behavioral Engagement a Distinct and Useful Construct?*, *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol.1, No1
- [43] Haven, Brian, (2007), *Marketing's New Key Metric: Engagement*, Forrester, Cambridge, MA
- [44] Hargadon, Andrew B., și Bechky Beth A. (2006), *When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work*, *Organization Science*, Vol.17, No.4, p.484-500
- [45] Harter, Susan (2012), *The Construction of the Self: Developmental and Sociocultural Foundations*, 2<sup>nd</sup> edition, The Guilford Press, New York
- [46] Hatch, M.J. și Schultz, M, (2010), *Towards a theory of brand co-creation with implications for brand governance*, *Journal of Brand Management*, p.1-15
- [47] Hellmann, Kai-Uwe, (2010), *Eine inführung, Prosumer Revisited: Zur Aktualität einer Debatte*, Wiesbaden : VS, Verlag für Sozialwissenschaften, p.36
- [48] Henning-Thurau, T., Ginner, K.P., și Gremler, D.D. (2002) *Understanding Relationship Marketing Outcomes – An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality*. *Journal of Service Research*, Vol.4, p.230-247
- [49] Holbrook, Morris B., (1999), *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge, London
- [50] Humphreys Ashlee și Grayson Kent (2008), *The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption*, *Sociology Compass 2 – Journal Compilation*, Blackwell Publishing Ltd
- [51] Hvala, Iztok, (2008), *Managing Quality in Direct Marketing Industry: A Case Study of Linea Directa Communications*, Master's Thesis, University of Ljubljana, Faculty of Economics
- [52] Isaic-Maniu A. et al. (2004) *Statistics*. Editura Economică, București
- [53] Islam, Kalium A. (2006), *Developing and Measuring Training. The 6 Sigma Way. A Business Approach to Training and Development*, John Wiley&Sons, Inc.
- [54] **Izvercianu, Monica și Șeran, Sabina (2011)**, *Defining and Involving the Virtual Prosumer through Participative Marketing Strategies in the MPT Master Program*, Proceedings RMEE, Cluj, Romania
- [55] Izvercianu Monica, Pugna Adrian și Negru-Străuți Gabriela, (2011), *Using Enhanced Kano Model to Assess Student's Requirements in a Higher Education Institution*. The 7<sup>th</sup> International Conference Management of Technological Changes
- [56] **Izvercianu Monica și Șeran Sabina Alina (2012) a**, *The Development of Romanian Companies Through a Collaborative Innovation Strategy*, Buletinul Științific al UPT, 57(71), p.27-34
- [57] **Izvercianu Monica și Șeran Sabina Alina (2012) b**, *A Content Analysis of Virtual Engineering Collaboration Tools*, Proceedings of Modern Technologies, Quality and Innovation International Conference, 24-26 Mai, Sinaia, Romania
- [58] **Izvercianu Monica și Șeran Sabina Alina (2012) c**, *Company Identity and Business Models in the Virtual World of Prosumer Collaboration*, Annals of the Oradea University. Fascicle of Management and Technological Engineering, XXI, p.5.47-5.52

- [59] Izvercianu Monica și Șeran Sabina Alina (2012) d**, Prosumer Involvement in Innovation Strategies – the Prosumer Creativity and Focus Paradigm, Proceedings of the 7<sup>th</sup> European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 20-21 September, Santarem, Portugal, p.332-342
- [60] Izvercianu Monica, Șeran Sabina Alina, și Buciuman Cella-Flavia, (2012)**, Changing Marketing Tools and Principles in Prosumer Innovation Management, Proceedings of the 8<sup>th</sup> European Conference on Management Leadership and Governance, 8-9 November, Pafos, Cyprus
- [61] Izvercian Monica și Șeran Sabina Alina (2013) a**, An Extended CRM model: Prosumer-oriented Relationship Management Tools and their Functionalities, Proceedings of the International Conference on Information Technology and Management Innovation, 23-24 July, Zhuhai, China
- [62] Izvercian, Monica și Șeran Sabina Alina (2013) b**, The Web 2.0 and the globalization impact on new consumer emergence and classification, Proceedings of the International Conference on Education, Management and Social Science, August 22-23, Tianjin, China
- [63] Izvercian Monica, Șeran Sabina Alina, și Buciuman Cella-Flavia (2013)**, Transforming Usual Consumers into Prosumers with the Help of Intellectual Capital Collaboration for Innovation, International Journal of Information and Education Technology, Vol3, No.3, p.388-392
- [64] Izvercian Monica, Șeran Sabina Alina și Pugna Adrian (2013)** Delighting Customers by a DFSS-oriented Customization Option in the Romanian Shoe Manufacturing Industry, Metalurgia International, No.8 Iulie, p.279-285
- [65] Jansen, B.J., Zhang, M., Sobel, K., și Chowdury, A. (2009)** Twitter Power: Tweets as Electronic Word of Mouth, Journal of the American Society for Information Science and Technology, Vol.60, p.2169-2188
- [66] Kaufman, J.C. și Beghetto, R.A., (2009)**, Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity, Review of General Psychology, Vol.13, No.1, p.1-12
- [67] Kaufman, James C., Sternberg, Robert J., (2010)**, The Cambridge Handbook of Creativity, Cambridge University Press, New York
- [68] Kirton, M.J. (2003)**, Adaptation-Innovation: In the Context of Diversity and Change, Routledge, New York
- [69] Kotler, Philip (1986)** The Prosumer Movement. A New Challenge for Marketers, *NA-Advances in Consumer Research*, 13, eds. Richard J. Lutz, Provo, UT: Association for Consumer Research, 510-513
- [70] Kotler, Philip (2009)**, *Marketing Management*. Prentice Hall : Pearson Education Limited
- [71] Kozinets, R.V., Hemetsberger, A., și Shau, H.J., (2008)**, The Wisdom of Consumer Crowds: Collective Innovation in the Age of Networked Marketing, Journal of Macromarketing, Vol.28, No.4, p.339-354
- [72] Kvale, Steinar și Brinkmann, Svend, (2009)**, Interview: Introduction til et handverk, 2<sup>nd</sup> edition, Hans Reitzel
- [73] Lee, Julie Anne, (2000)**, Adapting Triandis's Model of Subjective Culture and Social Behavior Relations to Consumer Behavior, Journal of Consumer Psychology, Vol.9, No.2, p.117-126
- [74] Legewie, Heiner, (2004)**, Research is Hard Work, it's Always a Bit Suffering. Therefore on the Other Side it Should be Fun, Forum: Qualitative Social Research, 5(3), art.22, September 2004

- [75] Lehdonvirta, Vili, (2012), A history of the digitalization of consumer culture: From Amazon through Pirate Bay to FarmVille, versiune înainte de printare a capitolului în Digital Virtual Consumption, ed. By J. Denegriknot & M. Molesworth, Routledge
- [76] Lewis David și Bridger Darren (2001), The Soul of the New Consumer. Authenticity – What We Buy and Why in the New Economy. Nicholas Brealey Publishing, London
- [77] Lufthansa Air Cargo (2011), disponibil pe <http://first.innovation.lufthansa-cargo.com/start.php>
- [78] Macey, William H. și Schneider. B. (2008), The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.1, p.3-30
- [79] Magnusson, Peter R. (2003), Benefits of involving users in service innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol.6, No.4, p.228-238
- [80] Mangold, W.G., Miller, F., și Brockway, G.R. (1999), Word-of-mouth communication in the service marketplace, *Journal of Services Marketing*, 13, 73-89
- [81] Marr, B. (2012), Key Performance Indicators. The 75 measures every manager needs to know, Pearson Education Limited, Harlow UK
- [82] Marx, Karl, (2010), Capital: A Critique of Political Economy:1, Pacific Publishing Studio
- [83] Maslow, (2009), Motivație și personalitate, Ed.Trei, București
- [84] McClelland, David C, (2010) reprint, The Achieving Society, A Free Press Paperback- the Macmillan Company, New York
- [85] Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. și Bitner, M.J. (2000), Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, *Journal of Marketing*, vol.64, 50-60
- [86] Mintzberg, Henry et al. (2002), The Strategy Process: Concepts, Context, Cases, 4<sup>th</sup> ed., Prentice hall, New York
- [87] Moran, Sean și John-Steiner, Vera, (2003), Creativity in the Making: Vygotsky's Contemporary Contribution to the Dialectic of Creativity & Development, *Creativity and Development*, p.61-90, Oxford University Press, New York
- [88] Muniz, Albert M.Jr, și Schau, Hope Jensen, (2007), Vigilante Marketing and Consumer-Created Communications, *Journal of Advertising*, Vol.36, No.3, p.187-202
- [89] Murray, K.B. (1991), A test of services marketing theory: consumers information acquisition activities, *The Journal of Marketing*, Vol.55, p.10-25
- [90] Nakajima, Seio, (2012), Prosumption in Art, *American Behavioral Scientist*, Vol. 52, No.4, p.550-569, Sage Publications
- [91] Nardi BA, Schiano DJ, Gumbrecht M, și Swartz L, (2004), Why We Blog. *Communications of the ACM*, 47 (12):41-46
- [92] Niu, W. și Sternberg, R.J., (2006), The philosophical roots of western and eastern conceptions of creativity, *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, Vol.26, p.18-38
- [93] Nuttavuthisit, Krittinee (2010), If you can't beat them, let them join: The development of strategies to foster consumer's co-creative practices, *Business Horizons*, Vol.53, p.315-324
- [94] Ogawa, Susumu și Piller, Frank T. (2006) Reducing the Risks of New Product Development. *MIT Sloan Management Review*, Massachusetts Institute of Technology, p.65-71
- [95] Oram, Andy (2001), *Peer-to-Peer. Harnessing the Power of Disruptive Technologies*, O'Reilly and Associates Inc., USA, p. 5-12

- [96] Oushan, Robyn, Sweeney, Jillian, și Johnson, Lester, (2006), Customer empowerment and relationship outcomes in healthcare consultations, *European Journal of Marketing*, Vol.40, No.9/10, p.1068-1086
- [97] OxfordDictionaries, <http://oxforddictionaries.com/definition/english/creative>
- [98] Pande, Pete (2005), Pulling the Focus Out: The Basics of Six Sigma and Its Applications to Business Marketing, Six Sigma and Business Marketing ISBM-CBIM Conference
- [99] Park T. și Kim K.J. (1998), Determination of an optimal set of design requirements using house of quality, *Journal of Operations Management*, Vol.16, No. 5, p. 569-581
- [100] Pervin, Lawrence A. (2003), *The Science of Personality*, 2<sup>nd</sup> edition, Oxford University Press Inc., New York
- [101] Pervin, L.A., Cervone, D., și John O. (2008), *Personality: Theory and Research*, 10<sup>th</sup> edition, John Wiley&Sons Inc., USA
- [102] Pestorius, Michael S. (2007), Six Sigma Outside Manufacturing. Apply Six Sigma to Sales and Marketing, *Quality Progress*, p.19-24
- [103] Popa H.L., (2002), *Management strategic*, Ed.Dacia, Cluj-Napoca
- [104] Porter, Michael E., (2008), *On Competition*, Updated and Expanded Edition, Harvard Business Review, USA
- [105] Postman, Joel (2008), *SocialCorp: Social Media Goes Corporate*, New Riders, Berkeley
- [106] Prahalad, CK. și Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press
- [107] Pratibha, A. Dabholkar și Sheng, Xiaojing, (2012), Consumer participation in using online recommendation agents: effects on satisfaction, trust, and purchase intentions, *The Service Industries Journal*, Vol.32, No.9, p.1433-1449
- [108] Preda, Oana, Ivanescu Iuliu, și Furduri, Iulia (2009), Self Service Technologies Speak for Themselves, *Romanian Economic and Business Review*, vol.4, nr.1
- [109] Price, Linda, L., Arnould, Eric J. și Zinkhan, George M., (2004), *Consumers* (2<sup>nd</sup> edition), McGraw-Hill Irwin, New York, p.259-284
- [110] Ramaswamy, Venkat și Gouillart, Francis (2010), *The Power of Co-Creation*, Free Press, New York
- [111] Riessman Frank, (1990), Restructuring help: a human services paradigm for the 1990's. *American Journal for Community Psychology*, 18(2): 221-230
- [112] Ritzer, George, (2008), *The McDonalidization of Society*, CA: Pine Forge Press, Thousand Oaks
- [113] Ritzer, George, (2010), Focusing on the Prosumer: On Correcting an Error in the History of Social Theory, *Prosumer revisited*, Springer, Vol.1, p.61-79
- [114] Ritzer, George și Jurgenson, Nathan, (2010), Production, Consumption, Prosumption. The nature of capitalism in the age of the digital "prosumer", *Journal of Consumer Culture*, Vol.10, No1, p.13-36
- [115] Ryan, Richard M. și Deci, Edwards L., (2000), Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definition and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, Academic Press, p.54-67
- [116] Salle, Amy și Flaherty, Karen, (2003), Enhancing Salesperson Trust: An Examination of Managerial Values, Empowerment, and the Moderating Influence of SBU Strategy, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.23, No.4, p.299-310

- [117] Sarkar, Soumodip (2007) *Innovation, Market Archetypes and Outcome*. Physica Verlag, Heidelberg New York
- [118] Shandurkova I, Bremdal BA, Bacher R, Ottensen S și Nilson A., (2012), *A prosumer Oriented Energy Market*, IMProsume Publication Series Halden
- [119] Sigala, Marianna, (2012), *Web 2.0 and Customer Involvement in New Service Development: A Framework, Cases and Implications in Tourism, Social Media in Travel, Tourism and Hospitality: Theory, Practice and Cases*
- [120] Solomon Phyllis (2004) *Peer Support/Peer Provided Services Underling Processes, Benefits, and Critical Ingredients*. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, Vol.27, No.4, p. 392-401
- [121] Srinivasan, S.S, Anderson, R., și Ponnaolu, K. (2002), *Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences*, *Journal of Retailing*, Vol.78, 41-50
- [122] Sternberg, Robert J. și Lubart, Todd I., (1991), *An Investment Theory of Creativity and its Development*, *Human Development*, Vol.34, No.1, p.1-31
- [123] Stewart, T.A., (2003), *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Doubleday, New York
- [124] Șeran, S.A., Izvercian M., și Buciuman CF. (2012), *A TQM Prosumer Oriented Model for Innovative Educational Organizations*, *Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Conference in Quality Management in Higher Education*, 16-17 November, Iași, Romania
- [125] Șeran, S.A., Kolfshoten, G., și Izvercian, M. (2013), *Consumer Behaviour Elements for Innovative Co-Production of Value*, *International Conference on Management Innovation and Business Innovation, Lecture Notes in Management Science*, Vol.15, p.70-75
- [126] Tapscott, Don (2011), *Crescuți digital. Generația Net îți schimbă lumea*, Editura Publica, București
- [127] Tapscott, Don și Williams, Anthony D., (2010), *Wikinomics: Cultura colaborării în masă*, Ed. Publica, București
- [128] Taylor, Chris (2007), *Why commercial Wikis don't work*. *Business 2.0 Magazine*, <http://money.cnn.com/2007/02/21/magazines/business2/walledgardens.biz2/?postversion=2007022113>, ultima accesare: 30.11.2012
- [129] Techcrunch, (2007), accesat pe <http://techcrunch.com/2007/06/15/the-rise-of-the-prosumer/>
- [130] Thornberg, Robert, (2012), *Informed grounded theory*, *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol.56, p.243-259
- [131] Toffler, Alvin, (1980), *The Third Wave*, Bantam Books, USA
- [132] Toffler, Alvin și Toffler Heidi, (2006), *Revolutionary Wealth*, Alfred A. Knopf, Random House, Inc., New York, p.153
- [133] Triandis, H.C., (1995), *Individualism and Collectivism*, CO: Westview Press, Boulder, p.43-44
- [134] Van Aswegen, Blake Justin, (2007), *The Impact of Six Sigma on the Marketing Process in the South African Renal Healthcare Industry*, Master's degree in MBA, Tshwane University of Technology
- [135] Van Doorn, Jenny, (2010), *Customer Engagement Behavior. Theoretical Foundations and Research Directions*, *Jornal of Service Research*, Vol.13, No.3, p.253-266



- [136]** Van Staalduinen, Jan-Paul, (2012), Gamers on Games and Gaming: Implications for Educational Game Design, Thesis Dissertation, Technische Universiteit Delft, the Netherlands
- [137]** Vargo, Stephen L, și Lusch Robert F. (2007), Why „service“?, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.36, p.25-38
- [138]** Verona, G., Prandelli, E., și Sawhney M. (2006), Innovation and Virtual Environments: Towards Virtual Knowledge Brokers, Organization Studies, Sage Publications, London, Vol.27, No.6, pp 765-788
- [139]** Vervest Peter, Dunn, Al, (2000), How to Win Customers in the Digital World: Total Action or Fatal Inaction, Springer-Verlag, Heidelberg
- [140]** Viitamaki, S, (2008), *The Flirt Model of Crowdsourcing. Planning and Executing Collective Customer Collaboration*, Marketing Master's thesis, Helsinki School of Economics (HSE)
- [141]** VLGA - Victorian Local Governance Association (2009), disponibil pe: [http://www.vlga.org.au/Resources/Consultation\\_and\\_Engagement.aspx](http://www.vlga.org.au/Resources/Consultation_and_Engagement.aspx),(accesat 26.02.2013)
- [142]** Von Hippel, E. (2005), Democratizing innovation, MIT Press, Cambridge
- [143]** Von Hippel, Eric (2006), Democratizing Innovation, MIT Press, London, England
- [144]** Wang, X. și Wart, M.W. (2007), When Public Participation Administration Leads to Trust: An Empirical Assessment of Managers' Perceptions, Public Administration Review, March/April
- [145]** Weber, Steve (2007) Amazon relauches ProductWiki as Amapedia, February 4<sup>th</sup>, available at: <http://www.weberbooks.com/2007/02/amazon-relauches-productwikis-as-amapedia.html>, accessed at 30.11.2012
- [146]** Winter, D.G., (1973), The Power Motive, New York: Free Press
- [147]** Yang,K. și El-Haik, B (2008), Design for Six Sigma: A Roadmap for Product Development, Mc Graw-Hill



## ANEXE

### Anexa 1. Interviu semi-structurat cu experți Nr.4 (exemplu ghid de interviu și transcriere)

Nume: J.P.van S.

Gen: masculin

Vârsta: 32

Domeniu de activitate/cercetare: Jocuri educative (Educational games)

Experiența în domeniu: doctorand în al 4-lea an

Funcție: doctorand, funcții anterioare consultant în sectorul privat pentru câțiva ani în strategii și politici IT pentru mai multe organizații guvernamentale

Proiecte realizate	Timp	Rolul îndeplinit
1. Sistem administrativ în cadrul ministerului Olandei	zile-ani	consultant
2. Proiect de cercetare în jocuri educative – am studiat atât activitatea <b>prosumatorilor</b> ca modificatori de jocuri cât și factorii care stau la baza implicării utilizatorilor în consumul unui anumit joc.	4 ani	cercetător

#### Întrebări

1. Îmi puteți povesti puțin despre sistemul participativ interactiv pe care îl studiați în prezent?

<b>Domeniu</b>	jocuri educative
<b>Stakeholderi</b>	toate organizațiile sau instituțiile care sunt interesate în utilizarea jocurilor cu scopuri educative - focus pe educația superioară a adultului din perspectiva produsului.
<b>Rolul expertului</b>	cercetare

2. Care a fost scopul dvs. atunci când ați început să cercetați jocurile educative? Ce doreați să realizați?

Interesul meu profesional este în educație, iar în privat îmi plac foarte mult jocurile electronice. Așadar am început o cercetare cu scopul de a găsi o modalitate prin care să proiectez jocuri în care să îmbunătățesc caracteristicile educative ale acestora, menținând totodată aspectele motivaționale care le fac atrăgătoare. Pentru că am observat că majoritatea jocurilor sunt ori educative dar plictisitoare, ori nu te învață nimic, dar sunt plăcute. Vreau să proiectez jocuri care să fie atât educative cât și plăcute și interesant de jucat.

3. Cum comunică și interacționează oamenii în aceste jocuri ?

Există multe variante, nu am studiat un tip anume de joc. Dar am descoperit că există mai multe moduri în care oamenii comunică în și în jurul jocurilor. În primul rând avem situația când jocul suportă comunicare prin chat/voice chat sau printr-un sistem de mesaje. Ei pot comunica înafara jocului prin utilizarea sistemelor Skype

sau *Microsoft Live*. Cel mai interesant lucru este că oamenii vorbesc despre jocuri și atunci când nu se joacă, la o cafea sau în casă. Așadar nu există o modalitate fixă de comunicare.

- În Counterstrike sau Second Life oamenii crează valoare?

Counterstrike este o simulare de împușcături, oamenii nu creează nimic, ei doar cooperează. Este un joc bazat pe echipă, așa că joci cu un grup. Eu nu aș numi Second Life un joc, este mai mult o lume 3D în care poți face diverse lucruri. Dacă te joci un joc fizic, atunci comunică cu oponentul tău de la capătul celălalt al mesei. Dacă te joci un joc pe calculator, ai o cască și un microfon sau scri pe tastatură ceva, sau din nou poți sta în aceeași cameră cu persoana cu care te joci. Sunt deasemenea jocuri în care jucătorii nu trebuie să se joace în același timp, astfel că în funcție de tipul jocului, comunicarea și interacțiunea dintre participanți poate diferi. În cadrul cercetării mele nu am studiat un anumit tip de comunicare.

4. Ce i-a atras pe oameni să participe în sistemul dvs.?

Jocurile îți oferă *controlul asupra situației*. Mult mai mult ca în viața reală, ai control asupra acțiunilor tale și ești răspunzător de consecințele acestora, te *împuternicește* într-o anumită manieră. Ai control și tot ceea ce faci este rezultatul deciziilor tale personale și dacă totul decurge bine te poți bucura de succesul tău personal, iar dacă totul merge prost, este eșecul tău personal. Acesta este *primul aspect care îi atrage pe oameni*. Al doilea se referă la faptul că într-un joc ți se oferă *posibilitatea de a alege*, fiind liber să îți alegi propriul curs al acțiunii. Mai ai posibilitatea să exersezi pentru că jocurile sunt mult mai scurte decât viața de zi cu zi și pot fi mereu repetate. Exersând experimentezi cu alt curs al acțiunii și poți vizualiza ce se întâmplă în diferite situații (*experimentezi și explorezi*).

Ceea ce le face interesante este că:

- o jocurile au un anumit tip de *sistem de recompensare* care te recompensează dacă faci ceva bine și te pedepsesc dacă faci ceva greșit. Aceste recompense furnizează *îmbolduri*
- o jocurile îi reunesc pe oameni și devin un *mediu social*. Deoarece mulți oameni doresc să își împărtășească experiențele cu alții, ei primesc un anumit grad de validare/acceptare. Și se pare că dacă *împărtășești experiențele tale cu alții*, senzația este mai intensă.

- Ați spune atunci că o recompensă materială nu le-ar afecta participarea?

Dacă sunt plătit să mă joc, depinde de suma pe care o primesc și de nevoia pe care o am să fac acest lucru. Însă dacă la un moment dat nu mai sunt plătit, voi abandona jocul. Ceea ce este minunat la jocurile bune este că sunt atât de *antrenante* încât ești în mod natural înclinat să le joci, au o anumită calitate care provoacă dependență. Această *putere motivațională* a jocurilor mă face să cred că sunt o unealtă excelentă în educație.

5. Care sunt regulile de bază pe care trebuie să le respecte utilizatorii în ceea ce privește participarea în jocuri?

Jocurile în general au reguli. Eu cercetez aspectele pe care jucătorii le consideră interesante, ce criterii discriminatorii folosesc pentru a alege ce tip de joc vor juca.

- Care sunt regulile pe care oamenii nu le agreează, ele influențând lipsa lor de interes pentru acele jocuri?

Acest lucru depinde de context. Jucătorii vor să vadă că există o relație între acțiunea lor și efectul pozitiv sau negativ pe care îl are în joc. De exemplu, dacă trebuie să sari peste o prăpastie, cum face Super Mario tot timpul, jucătorii vor să vadă dacă trec peste prăpastie datorită abilităților lor sau dacă se prăbușesc pentru că nu au jucat cum trebuie. Dacă nu există o *conexiune între acțiune și consecință*, vor abandona jocul, pentru că este inacceptabil ca să faci totul bine și tot să cazi în prăpastie. Aceasta este regula generală, consecințele pe care le văd în joc trebuie să fie corecte și un rezultat direct al acțiunilor lor.

6. Care sunt uneltele folosite pentru interacțiune, colaborare, monitorizare?

Pot să vorbesc în general, nu există unelte de monitorizare, interacțiune și colaborare, este mai mult o formă de *chat – voce sau text*, iar dacă joci în mod fizic este vorba despre *interacțiune directă* pentru că îi poți vedea fața celuilalt jucător. Textul în general ajută, însă datorită măririi lățimii de bandă, voice chat devine tot mai comun, iar oamenii încep să accepte tot mai mult numai jocurile în care pot comunica prin voce și nu scris. Motivul este simplu, nu poți scrie prea repede, există o limită în aceasta și de aceea comunicarea orală este preferată.

7. Cum ați caracterizajucătorii? Care sunt caracteristicile lor de bază, cum ați descrie modul lor de implicare?

Nu există un stereotip pentru jucători. Deși vârsta media a unui jucător este 37 de ani, noi îi asociem cu puști de 12 ani. Jucătorii sunt majoritatea bărbați, dar avem și femei. Unii au locuri de muncă, alții nu. Ei au o formare înaltă, ținta pe care m-am axat, dar mulți au deasemenea formare medie. Așadar nu avem o persoană specifică pe care o putem caracteriza ca jucător, totul depinde de plăcerea omului de a se juca și de tipul jocului spre care se simte atras. Avem jocuri de gândire precum șahul, sau altele cu împușcături ca și Counterstrike. Așa că nu pot oferi o descriere generală a jucătorilor.

### **Prezentarea conceptului de prosumator dezvoltată de către evaluator (discuții neînregistrate)**

Am o întrebare în ceea ce-i privește pe **prosumatori**. Ei întotdeauna *colaborează cu companiile*? Pentru că părerea mea este că mulți **prosumatori lucrează de unii singuri** și aici sunt de acord cu tine, ei tind să *facă parte dintr-o organizație, comunitate sau să utilizeze aceeași unealtă/mijloc pentru prosum*. Deși pare să existe mereu câte un *aspect comercial* în spatele fiecărei forme de prosum, majoritatea o fac pentru *distracție*.

Generația Net de care vorbești reprezintă punctul de pornire pentru abilitățile strict de **prosum**, chiar dacă **prosumatorii** există din timpuri străvechi. De asemenea am o remarcă legată de caracteristicile generației Net. Împreună cu profesorul meu coordonator am cercetat acest aspect, iar gradul de inteligență nu este mai ridicat la această generație față de predecesorii ei, ci *multitaskingul* cu care s-au obișnuit.

Dacă nu ești creativ și nu ai o doză de proactivitate nu poți fi prosumator. Proiectarea participativă face parte atât din categoria prosumatorului proactiv cât și din cea a prosumatorului profesionist, de aceea ori o incluzi în ambele categorii ori nu o menționezi. În cadrul alcătuirii acestor tipologii ai încercat să folosești verbe? Pentru că dacă folosești activitatea desfășurată de o persoană nu riști să discriminezi audiența țintă. Prosumatorul vânează câteodată și popularitate prin trimiterea mesajului pe internet, iar uneori popularitatea aduce și recompense

*bănești. Prosumatorii* au diverse *motivații* pentru ceea ce fac, unii o fac pentru *distracție*, alții *pentru sine*, *din greșeală* sau *cu un scop*.

### Întrebări (continuare)

8. Când credeți că au început prosumatorii să participe în domeniul pe care îl studiați? Sunteți dvs. un prosumator?

Dacă mă gândesc la tabla de joc, au existat dintotdeauna oameni care și-au modificat sau proiectat tabla lor de joc, așa că **prosumatorii** au apărut în acest domeniu acum 100 de ani dacă nu și mai repede. Dacă ne gândim la programele software, odată ce oamenii care iubesc jocurile au învățat programare, au început să le modifice. Aici cred că primele modificări au apărut prin anii 80, dar abia în anii 90 modificarea jocurilor a luat amploare, odată ce au apărut seturi de modificări la anumite jocuri.

- Sunteți un prosumator?

Nu, eu sunt deosebit de leneș în acest sens. Îmi place să-mi achiziționez calculatorul prin comenzi personalizate a unor părți pentru că nu agreez ceea ce Dell îmi oferă. Sunt cât de cât familiar cu produsele Adobe, așa că *pot să-mi creez propriul website, să-mi editez propriile filme, dar nu fac acest lucru în mod normal*. Am o *înțelegere a uneltelor*, dar nu prea le utilizez.

9. Ai putea să descri în cât mai multe detalii o situație în care oamenii ar avea caracteristici de prosumatori?

Există toți acești puști care utilizează *YouTube* și se filmează când fac tot tipul de lucruri stupide, unii devin populari, alții câștigă niște bani. Dar pe lângă ei mai sunt oameni care iubesc să *mixeze muzică*. Eu ascult muzică remixată chiar dacă nu o fac eu și îi apreciez pe cei care o creează pentru că nu câștigă niciul dolar din aceasta și *împărtășesc creația lor cu toată lumea*. Așadar sunt mai multe tipuri de *motivații care funcționează pentru diverși prosumatori*. Unii creează pentru ei înșiși și apoi *împărtășesc rezultatul altora* și uneori creația lor ajunge hit, alții creează *cu scopul de a face bani* din asta. Văd **prosumul** mai mult în industria divertismentului, oamenii *creându-și propriile filme, poze, muzică, jocuri, produse...* nu întotdeauna **prosumul** vizează doar divertismentul, uneori poate fi văzut în programare pentru afaceri. Cel mai des **prosumul** se realizează din sufrageria individului. Așa că nu cred că vom vedea mașini realizate de către **prosumatori** pentru că aceasta necesită o fabrică întregă. Dar *când este vorba în special de programe software, este simplu să fii un prosumator*. În lumea digitală **prosumul** este în expansiune, însă în lumea fizică cred că va rămâne *limitat*.

Caracteristicile Generației Net	Caracteristicile prosumatorilor
individualitate- nu cred că <b>prosumul</b> este specific vreuneia dintre aceste două idei. Întotdeauna au existat oameni care doreau atenție, numai că înainte ei strigau în piețe, făceau trăsnași în clasă sau lucrau în televiziune. Ei sunt și acum printre noi, iar <i>internetul</i> le oferă <i>platforma ideală</i> prin care pot ajunge la milioane de oameni. Așa că toți dorim să fim individualiști, unii chiar să fie personalități, însă nu cred că acest lucru este specific unei generații. Cu toții ascultăm aceeași muzică, ne îmbrăcăm toți cu blugi, deci cât de individualiști putem fi? Dar <i>nevoia de individualizare și diferențiere</i> a existat în fiecare generație, doar	a se ridica deasupra mulțimii-

că generația de azi are <i>tehnologia la îndemână care le facilitează acest lucru.</i>	
preocupare legată de statutul social (interesați de sine) – cred că depinde de individ. Sunt oameni care <i>doresc să-i ajute pe alții și unii care doresc doar statut social.</i> Dar în final toată lumea vrea să primească o anume <i>recunoștere</i> pentru contribuția adusă în comunitate sau societate. Prima generație care a descoperit internetul au găsit o unealtă prin care puteau ajunge la o audiență mărită și au devenit obsedați de acea unealtă. Următoarea generație va fi obișnuită cu existența acestei unelte (pentru că numai este considerată tehnologie dacă a fost inventată înainte de nașterea ta).	proactivitate -
	nevoie de a-ți face auzită vocea – atât generația Net cât și <b>prosumatorii</b> vor să își facă auzită vocea. Ai citit vreodată o discuție de pe vreun forum? Oamenii în general iubesc să-și <i>spună opinia</i> , dar nu și să îi asculte pe alții.
nevoia de a căuta și a găsi – foarte mulți oameni vor rămâne arborati în mentalitatea Web1.0 pentru că este ușoară, ai o întrebare, cauți un răspuns și intri pe Google. <i>Participarea necesită muncă în plus</i> care nu place nimănui. Majoritatea oamenilor joacă jocurile, puțini sunt cei care le modifică, iar aceștia fac acest lucru pentru ei, în timpul lor liber. Partajând creația și alți oameni vor juca modificarea lor și dacă nu le place îi vor insulta. Și nu este corect, aceștia au fost leneși și nu au făcut nimic, iar acum <i>comentează</i> un produs. Aceasta este <i>problema internetului, unii colaborează și creează, iar alții doar consumă.</i> Mulți critică, dar nu contribuie nimic constructiv, deaceia majoritatea vor rămâne în <i>mentalitatea caută, găsește și apoi critică.</i> Vor fi totuși câțiva care <i>vor participa pentru că le face plăcere să creeze ceva nou.</i> În orice generație <b>prosumatorii</b> vor constitui o mică parte, restul rămânând consumatori. Și chiar dacă uneltele de astăzi fac <b>prosumul</b> mai ușor, cred că <i>comunitatea prosumatorilor va rămâne restrânsă.</i>	
folosesc/obișnuți cu/oriențați spre IT - depinde de context. Sunt mulți oameni care consideră tehnologia ca interesantă și încep să producă valoare, sunt jucători care devin interesați de un joc și pentru asta învață limbajul de programare pentru a-l modifica. Cred că funcționează în ambele feluri, depinde de interesul fiecăruia.	pasionați de un domeniu/activitate/brand
flexibilitate în gândire –	adaptabilitate – generația Net este adaptabilă. Dar în 20 de ani ei nu vor mai fi. Cred că ține de fiecare generație. Dacă există un decalaj mare între tehnologia de dinainte de nașterea ta și cea care se dezvoltă în timpul tău, acest fapt te face mai puțin adaptabil și ține foarte mult de vârstă.

	Acum mă consider destul de adaptabil, însă în 10 ani nu îmi va mai păsa atât de mult de <i>noua tehnologie</i> pentru că asta <i>presupune să investesc timp în a o înțelege</i> .
<p>nevoie de inovare – <i>puțini oameni râvnesc după inovare</i>. Când ești tânăr vrei să <i>experimentezi</i> și tot ce e nou e groav. Dar <i>ține de vârstă</i> pentru că la un moment dat vrei să lucrezi cu ceea ce cunoști deja. Cred că acum generația net râvnește după inovare și este creativă pentru că vor să folosească noua tehnologie pentru a crea lucruri, însă odată ce vor îmbătrâni, se vor limita să folosească ceea ce știu și stăpânesc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cum explicați piața telefoanelor mobile atunci?</li> </ul> <p>Numai vrem telefonul vechi pentru a apărut ceva nou. Dacă am avea un design care nu ar putea fi îmbunătățit, atunci nu am dori ceva mai bun. Dar dacă la anul telefonul cel nou va face temele pentru mine, mă voi plânge de cel vechi și îl voi achiziționa pe cel nou. <i>Nu este vorba despre râvna pentru inovare</i> cât de faptul că odată ce auzim că există ceva mai bun în domeniu, îl vrem pe acela. Am acasă un joc de șah din lemn și nu mă plâng că nu este făcut din titan. Înafară de câțiva oameni care stau în laborator și știu cum funcționează cip-urile și partea hardware, consumatorul nu poate inova, nu în acel sens. Poate fi <i>creativ în cazul unor tehnologii, poate să îmbunătățească tehnologia existentă prin sugestii sau poate să se gândească la noi modalități de folosire a acestei tehnologii la care creatorul original nu s-a gândit</i>. Uită-te la internet, a fost proiectat ca un mijloc de comunicare și acum este pretutindeni. Creatorii săi nu s-au gândit că va ajunge să aibă atâtea aplicații comerciale. Unii oameni fac acest lucru, <i>folosesc tehnologia altfel decât a fost proiectată și în acest fel ei sunt inovativi</i>, însă <b>nu</b> ei vor inova <i>literalmente</i> tehnologia, aceasta se realizează în laborator. Trebuie să existe o echipă de proiectare care să lucreze pe acest tip de inovație care să fie recompensați într-o manieră. Cred că înafară de câteva laboratoare de C&amp;D și universități (întreaga comunitate de C&amp;D) care lucrează într-adevăr la inovare și râvnesc după aceasta, consumatorii vor fi mulțumiți de tehnologia pe care o au până va apărea alta mai bună.</p>	Creativitate și inovare –
<p>cultura partajării – depinde de individ. Poate tu partajezi pentru ca alții să vadă cât ești de bun dar nu îi vei lăsa să-ți modifice videoclipurile, pentru că sunt ale tale. Poate că eu mixez muzică dar permit altora să îmi modifice varianta pentru că ei sunt mai buni la un anume instrument. Ține de persoană, <i>dacă ești un individ capabil să lucrezi cu alții poți colabora</i>. Societatea ne cere colaborare și va trebui să ne dezvoltăm astfel de abilități fie că ne place fie că nu.</p>	cultură axată pe colaborare

#### 10. Cum contribuie/participă prosumatorii în jocurile educative?

Dacă joci un joc de echipă ești nevoit să colaborezi fiindcă altfel vei pierde. Depinde de joc pentru că unele le pot juca singur fără să depinde de cineva. În ceea ce privește comunitățile de modificali, sunt unii care vor să extindă sau să modifice

jocul pentru a juca variante noi, dar foarte mulți jucători preferă să utilizeze produsul de pe raft (original).

11. Rezultatele participării prosumatorilor s-au materializat vreodată în produse sau servicii comerciale? Ar putea să se întâmple așa ceva? Cât de benefic este acest lucru pentru societate, comunitate sau industrie?

Counterstrike este un exemplu, acesta a fost o modificare a lui Half-life și apoi a fost vândut. Așa că jocul original era Half life și niște **prosumatori** s-au jucat cu unele de modificare astfel încât ei *au creat un joc nou* pe care l-au numit Counterstrike. Designer-ului Half-life i-a plăcut modificarea și au cumpărat varianta aceea. Și acum *Counterstrike* este unul dintre cele mai populare jocuri din lume, care *a pornit ca un produs creat de prosumatori*. Compania care a creat jocul original a aflat că există mulți care joacă jocul modificat și îl distribuie cu rezeziune și s-au folosit de fani pentru a dezvolta rapid un produs nou.

12. Care credeți că sunt imboldurile pentru ca simpli consumatori să devină prosumatori?

Cel mai important este *cât de ușor este să prosumi*. De aceea comunitățile de modificali rămân relativ mici, pentru că dacă vrei să faci așa ceva trebuie să ai *cunoștințe în domeniul* programării. Dacă vrei să lucrezi cu soft-uri de editare de videoclipuri trebuie să înveți să folosești uneltele acelea. Deși Adobe Premiere este relativ ușor de folosit, este totuși mult mai greu de folosit decât Microsoft Word. *Așadar ușurința în utilizare va crește sau scădea numărul prosumatorilor*.

13. Care sunt imboldurile pentru ca o companie să dezvolte o strategie prin care să-și implice prosumatorii în activitățile sale?

În primul rând este vorba despre *loialitatea brandului și bani* binențeles. Companiile se gândesc la *implicarea prosumatorilor atunci când pot să impulsioneze reînțoarcerea clienților sau pot să dezvolte noi tipuri de produse în colaborare cu ei*. În Olanda a fost destul de recent un concurs de găsirea a unei noi arome pentru niște chipsuri de cartofi, iar *premiul* pentru câștigător era de 25.000 euro, o sumă infimă pentru dezvoltarea unui nou produs. Dar și aici are de-a face cu *ușurința procesului*. A te gândi la niște arome nu este dificil, dar dacă Oracle sau SAP ar propune un concurs similar, atunci nimeni nu s-ar implica pentru că este extrem de greu să proiectezi un astfel de program.

14. Cunoașteți alte proiecte sau idei de afaceri în lumea virtuală care folosesc puterea participării prosumatorilor?

*Minecraft, Counterstrike, Spore* a lui Electronic Arts este un joc în care îți poți crea propriile creaturi și partaja cu alții. *Teamfortress* a fost inițial tot o *modificare transformată într-un produs comercial*. Acestea au devenit un succes din punct de vedere comercial.

## Anexa 2. Exemplu memo pentru teoria aprofundată

Memo 4: Expertul în jocuri educative (Educational games)



**Faza analizei:** codare deschisă

**Data analizei:** 6 iunie 2013

**Sursa de date:** interviu cu experți (7 pagini, 27 aprilie 2012)

**Subiect în cauză:** Jan-Paul van Staalduinen (sex masculin, 32 ani, doctorand și parte a guvernului olandez)

**Descrierea domeniului de expertiză:** Jocuri educative

J.P. van S. studiază activitatea prosumatorilor ca modificatori de jocuri cât și factorii care stau la baza implicării utilizatorilor în consumul unui anumit joc. Scopul cercetărilor sale este acela de a găsi o modalitate pentru proiectarea de jocuri educative, menținând totodată aspectele motivaționale care le fac atrăgătoare.

**Notele cazului**

Cercetătorul în cauză oferă mai multe exemple pentru produse comerciale realizate de către sau împreună cu prosumatori. De asemenea argumentează schimbarea nevoilor și adaptabilității odată cu vârsta.

**Concepte adăugate:** 68 (de la 117-184) cu repetarea conceptelor 18, 37, 54, 56, 57, 59, 65, 95

114– nu există o modalitate fixă de comunicare (ea poate fi față în față, chat, voice sau video chat)

115– comunicarea și interacțiunea dintre participanți poate diferi ca timp

116– anumite sisteme (cum sunt jocurile) oferă control asupra acțiunilor întreprinse

117– anumite sisteme împuternicesc participantul făcându-l răspunzător pentru consecințele acțiunilor sale

118– anumite sisteme oferă libertatea de a alege propriul curs al acțiunii

119– anumite sisteme oferă posibilitatea de a experimenta și explora

119– anumite sisteme oferă posibilitatea de a exersa

120– anumite sisteme dețin un anumit tip de recompense – motivație pentru participare

121– anumite sisteme reunesc oamenii și devin un mediu social

122– împărtășirea ideilor/sentimentelor cu alții intensifică senzația

123– împărtășirea ideilor/sentimentelor oferă un grad de validare, acceptare

124– dacă motivația participării este pur economică, la dispariția ei se abandonează sistemul

125– un sistem antrenant provoacă dependență

126– puterea motivațională intrinsecă este o unealtă puternică pentru participare

127– prosumatorii aleg sistemul în care participă pe baza unor criterii discriminatorii

128– criteriile pentru participare depind de context

129– conexiunea dintre acțiune și consecință este o regulă generală pentru participare

130– comunicarea orală este deseori preferată celei scrise

131– nu există un stereotip pentru prosumatori

132– participarea depinde de plăcerea pe care o oferă și de tipul acesteia

133– unii prosumatori lucrează de unii singuri

134– în general prosumatorii tind să facă parte dintr-o organizație, comunitate sau să utilizeze același mijloc pentru prosum

135– în spatele fiecărei forme de prosum poate sta un aspect comercial

136– prosumul trebuie asociat cu creativitatea și proactivitatea

137– prosumatorul vânează câteodată popularitatea

- 
- 138– popularitatea aduce după sine și recompense bănești
  - 139– există diverse motivații pentru prosum
  - 140– prosumatorii au existat dintotdeauna
  - 141– prosumatorii adaptează lucruri vechi și proiectează lucruri noi
  - 142– pasiunea alături de cunoștințe în domeniu determină prosumul
  - 143– crearea unui website este o activitate de prosum
  - 144– editarea de filme este o activitate de prosum
  - 145– înțelegerea uneltelor (cunoștințe) nu determină implicit implicarea prosumatorului
  - 146– prosumatorii sunt apreciați când împărtășesc creația lor cu toată lumea
  - 147– majoritatea prosumatorilor creează fără a avea niciun câștig material în urma acestei activități
  - 148– diverse tipuri de motivații funcționează pentru diverși prosumatori (unii creează pentru sine și împărtășesc rezultatul, alții creează pentru scopuri financiare)
  - 149– industria divertismentului oferă oportunități pentru prosum
  - 150– programarea pentru afaceri oferă oportunități pentru prosum
  - 151– prosumul se realizează cel mai des în sufrageria individului
  - 152– internetul este unealta principală prin care se ajunge ușor la o audiență mare
  - 153– nevoia de individualizare și diferențiere este facilitată astăzi prin tehnologie
  - 154– unii prosumatori sunt preocupați de statutul social
  - 155– toți oamenii doresc să primească o anume recunoaștere pentru contribuția adusă
  - 156– utilizatorii internetului doresc să-și facă auzită vocea, să-și spună părerea
  - 157– puțini oameni sunt dispuși să-i asculte pe alții
  - 158– participarea necesită muncă în plus
  - 159– mentalitatea caută, găsește, critică este preponderentă în rândul consumatorilor
  - 160– unii oameni colaborează și creează, iar alții doar consumă
  - 161– cei care participă o fac din plăcerea de a crea ceva nou
  - 162– comunitatea prosumatorilor rămâne restrânsă față de cea a consumatorilor
  - 163– prosumul depinde de interesul fiecăruia
  - 164– adaptabilitatea ține de vârstă
  - 165– înțelegerea noii tehnologii necesită timp
  - 166– dorința de experimentare ține de vârstă
  - 167– odată cu vârsta oamenii se limitează să folosească tehnologia pe care o știu și o stăpânesc
  - 168– oamenii sunt mulțumiți de tehnologia existentă până la apariția uneia mai bune
  - 169– prosumatorul poate fi creativ în cazul unei tehnologii
  - 170– prosumatorul poate îmbunătăți tehnologia existentă prin sugestii
  - 171– prosumatorul se poate gândi la noi modalități de folosire a unei tehnologii la care creatorul original nu s-a gândit
  - 172– inovarea poate însemna folosirea tehnologiei altfel decât a fost proiectată
  - 173– capacitatea de a lucra și colabora este proprie fiecărui individ
  - 174– societatea actuală cere membrilor săi abilități de colaborare
  - 175– crearea unui joc nou este o activitate de prosum
  - 176– există produse comerciale create de către prosumatori
  - 177– prosumatorul poate ajuta la dezvoltarea rapidă a unui produs nou
  - 178– ușurința în utilizare și cunoștințele necesare participării vor influența numărul prosumatorilor implicați într-o activitate

179– implicarea prosumatorilor poate să impulsioneze reîntoarcerea clienților unor companii

180– dezvoltarea unui nou produs alături de prosumator are beneficii financiare pentru companie

### **Anexa 3. Categoriile pentru formarea modelului teoretic al caracteristicilor prosumatorilor**

<b>Nr crt.</b>	<b>Categorie</b>	<b>Concepte incluse</b>	<b>Relații slabe cu alte categorii</b>	<b>Relații puternice cu alte categorii</b>	<b>Total relații</b>
1	Accesibilitate	26	7	4	11
2	Activități antrenante	12	6	-	6
3	Adaptabilitate	15	7	1	8
4	Autonomie	19	9	2	11
5	Căutarea de informații	14	10	2	12
6	Colaborare	28	8	5	13
7	Comunicare	27	8	5	13
8	Conștientizare	7	6	-	6
9	Crearea de valoare (producție)	86	7	16	23
10	Creativitate	18	10	3	13
11	Cunoștințe	19	11	2	13
12	Identificare	5	4	-	4
13	Implicare	22	8	4	12
14	Influență	18	7	2	9
15	Inovare	10	8	1	9
16	Interacțiune	13	9	1	10
17	Încredere	8	9	-	9
18	Motivație	42	15	6	21
19	Oportunitate de afaceri	32	6	4	10
20	Participare	48	16	8	24
21	Pasiune	24	8	5	13
22	Piedici	12	8	-	8
23	Proactivitate	12	9	-	9
24	Reguli	9	5	1	6
25	Relații sociale	19	6	3	9
26	Reputație	21	8	3	11
27	Resurse	67	12	12	24
28	Scop alocentric	19	7	4	11
29	Scop idiocentric	20	9	2	11
30	Tehnologie	19	12	3	15
31	Utilizare (consum)	32	10	7	17

#### **Categoria 9. Crearea de valoare (producție)**

##### **Proprietățile categoriei**

Prin categoria „Crearea de valoare” înțelegem activitatea prin care se realizează/elaborează ceva ce nu exista înainte, se îmbunătățește un lucru existent, se soluționează probleme, sau se împărtășesc idei, experiențe care produc valoare pentru ceilalți. Crearea de valoare se poate realiza prin efort fizic și mental, prin activități offline și online, în toate varietățile sale rămânând rezultatul cel mai vizibil al prosumului.

### Dimensiunile categoriei

Prosumul crează valoare pentru persoana în cauză sau pentru comunitatea întreagă. Indiferent de scopul prosumatorului, munca sa este productivă. Producția de valoare poate duce la inovare și oportunități de afaceri pe baza creativității prosumatorului. Organizațiile trebuie să cunoască motivația perfectă pentru implicarea acestuia. Și nu este ușor, având în vedere că prosumatorul se poate implica cu diferite scopuri, datorită unei pasiuni, pentru obținerea unei reputații sau pentru a relaționa. În fiecare caz resursele de care acesta dispune sunt deasemenea foarte importante.

### Conceptele categoriei

6	25	26	42	45	61	63	74	75	77
95	96	97	98	103	106	108	110	112	123
124	142	144	145	147	148	149	156	161	170
171	172	173	176	177	178	181	189	195	199
200	201	202	204	205	206	208	222	227	228
230	231	233	234	239	248	252	260	261	274
285	286	288	289	290	291	292	293	297	308
316	328	332	340	350	351	355	366	383	385
386	387	388	391	392	417				

**Cuvinte cheie:** contribuție, sugestii, producție, influență prin schimbare, feedback, împărtășirea de cunoștințe/experiențe/creații, creare, îmbunătățire, soluționarea de probleme

**Categorii înrudite puternic:** Adaptabilitate, Colaborare, Comunicare, Creativitate, Influență, Motivație, Oportunitate de afaceri, Participare, Pasiune, Relații sociale, Reputație, Resurse, Scop alocentric, Scop idiocentric, Tehnologie, Utilizare

## Anexa 4. Chestionar studiu de piață pentru Guban Timișoara

În vederea realizării unei analize pertinente a pieței în ceea ce privește încălzămintea de calitate pentru femei, vă rugăm să aveți amabilitatea de a răspunde întrebărilor din chestionarul de mai jos. Informațiile furnizate de către dumneavoastră sunt confidențiale. Completarea chestionarului se realizează în aproximativ 3 minute.

1. Cărei categorii de vârstă aparțineți?

- < 18 ani  
 între 18 și 26 ani  
 între 27 și 34 ani  
 între 35 și 45 ani  
 >45 ani

2. Care este orașul dvs de reședință?

3. Care este venitul mediu lunar al familiei dvs. per membru?
- < 800 RON
  - între 800-1500 RON
  - între 1500-2500 RON
  - între 2500-3500 RON
  - >3500 RON
4. Care este frecvența cu care achiziționați obiecte de încălțăminte pe an?
- nicio pereche
  - o pereche
  - două perechi
  - între 3 și 5 perechi
  - >5 perechi
5. Care ar fi suma maximă pe care ați fi dispusă să o cheltuiți pentru o pereche de pantofi?
- <200 RON
  - între 200-300 RON
  - între 300-400 RON
  - între 400-500 RON
  - >500 RON
6. Când ați purta acea pereche de pantofi?
- la ocazii speciale
  - seara
  - la plimbare
  - la serviciu
  - altundeva: \_\_\_\_\_
7. Care ar fi principalul motiv pentru care ați face această achiziție?
- brand puternic
  - calitate superioară
  - design modern
  - model personalizat
  - altele: \_\_\_\_\_
  -
8. Ați achiziționat până în prezent obiecte de încălțăminte de pe vreun website specializat pe Internet?
- Da, de pe \_\_\_\_\_ (numele magazinului online)
  - Nu, pentru că \_\_\_\_\_ (motivul pentru care nu ați achiziționat până acum)
9. Când căutați informații despre obiecte de încălțăminte pe Internet?
- niciodată
  - când aflu despre o promoție sau concurs online
  - când firma care mă interesează are prețuri mai mici pe Internet
  - când caut ceva inedit
  - alte motive : \_\_\_\_\_
10. Ce v-ar determina să cumpărați pantofi de pe Internet?
- am o varietate mai mare de modele decât în magazin
  - economisesc timp
  - beneficiez de un preț mai mic
  - pot decide în cunoștință de cauză după ce citesc opiniile altor consumatori pe site
  - altele: \_\_\_\_\_
11. Ce ar trebui să conțină un website de încălțăminte pentru a vă determina să-l vizualizați și să-l recomandați altor persoane?
- imagini atrăgătoare cu produsele
  - design aparte

- ușurință în utilizare și găsirea informațiilor
- interactivitate
- altele: \_\_\_\_\_

12. Ce v-ar motiva să participați într-un concurs organizat de o firmă producătoare de pantofi?

- interactivitatea concursului
- cunoașterea și aprecierea brandului
- o recompensă materială posibil de câștigat
- grafica și tematica concursului
- altceva: \_\_\_\_\_

13. Cunoașteți marca de încălțăminte handmade Guban din Timișoara?

- Da
- Nu

14. Ați achiziționat până în prezent încălțăminte marca Guban?

- Da (în acest caz vă rugăm să răspundeți și la întrebarea următoare)
- Nu, pentru că \_\_\_\_\_ (motivul pentru care nu ați făcut-o până acum)

15. Care este probabilitatea în care ați recomanda produsele marca Guban unei prietene/colage?

Deloc probabil			Neutru			Foarte probabil		

16. Ce vă place în mod deosebit la brandul Guban?

- calitatea produselor
- varietatea modelelor
- brand puternic
- faptul că sunt handmade
- altceva: \_\_\_\_\_

17. Câte magazine care comercializează marca Guban cunoașteți în orașul dvs.?

- nu știu niciun magazin
- un magazin
- două magazine
- trei magazine
- > trei magazine

18. Cunoașteți site-ul actual al firmei Guban Timișoara?

- Da, \_\_\_\_\_ (o părere despre acesta)
- Nu

19. Care ar fi imboldul pentru a achiziționa încălțăminte Guban de pe Internet?

- nu aș cumpăra pantofi de pe Internet
- preț mai mic decât la magazinele partenere
- posibilitatea personalizării produsului
- posibilitatea alegerii unui model pe care nu-l găsesc în magazinele partenere
- alte motive: \_\_\_\_\_

Vă mulțumim pentru colaborare!

### Anexa 5. Chestionar de tip Kano pentru proiectarea serviciului de personalizarea pantofilor Guban

În vederea realizării unei analize pertinente a nevoilor consumatorilor în ceea ce privește serviciul de personalizare a încălțămintei pentru femei, vă rugăm să aveți amabilitatea de a răspunde întrebărilor din chestionarul de mai jos prin încercuirea răspunsului dorit. Completarea chestionarului se realizează în aproximativ 4-5 minute.

1.	Cum vă simțiți dacă informațiile de pe un website vă sunt prezentate într-un mod clar și concis?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația asta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă informațiile de pe un website sunt vag prezentate?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația asta 5. nu îmi place astfel
2.	Cum vă simțiți atunci când găsiți cu ușurință butoanele/comenzile esențiale personalizării produsului dorit?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți atunci când butoanele/comenzile esențiale personalizării produsului dorit sunt mai greu de găsit?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
3.	Cum vă simțiți atunci când pagina web de personalizarea produsului nu consumă multe resurse și vi se încarcă repede?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți atunci când pagina web de personalizarea produsului ia mai mult timp să se încarce datorită surplusului de resurse necesare?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
4.	Cum vă simțiți atunci când la plasarea unei comenzi primiți confirmarea imediat?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți atunci când la plasarea unei comenzi trebuie	1. îmi place astfel



	să așteptați mai multe zile pentru confirmare?	2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
5.	Cum vă simțiți dacă programul de personalizare a pantofilor are un design modern?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă programul de personalizare a pantofilor are o grafică obișnuită?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
6.	Cum vă simțiți atunci când modelul personalizat vi se prezintă în format 3D?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți atunci când modelul personalizat vi se prezintă doar în format 2D?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
7.	Cum vă simțiți dacă imaginea modelului supus personalizării poate fi rotit?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă imaginea modelului supus personalizării este statică?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
8.	Cum vă simțiți dacă vi se oferă posibilitatea salvării și stocării imaginii produsului creat în contul dvs la rubrica „produse dorite”?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă nu puteți salva și stoca imaginea produsului creat în contul dvs la rubrica „produse dorite”?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel

9.	Cum vă simțiți dacă puteți vizualiza produsele pe care alți utilizatori le-au personalizat înaintea dvs.?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă nu aveți opțiunea de vizualizare a produselor anterior personalizate de alți utilizatori ?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
10.	Cum vă simțiți în cazul în care puteți personaliza toate modelele din colecția curentă ale unei firme?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți în cazul în care vi se permite personalizarea doar a câtorva modele considerate cele mai bune ale unei firme?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
11.	Cum vă simțiți dacă vi se oferă posibilitatea schimbării culorii pantofului dorit?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă nu puteți schimba culoarea pantofului dorit?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
12.	Cum vă simțiți dacă vi se oferă posibilitatea schimbării tipului de piele a pantofului dorit?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă nu puteți schimba tipul de piele din care este produs pantofului dorit?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
13.	Cum vă simțiți dacă vi se oferă posibilitatea accesoriizării unor modele de pantofi?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu

		situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă nu puteți accesoriiza pantoful dorit?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
14.	Cum vă simțiți atunci când aveți la dispoziție mai multe opțiuni de plată a pantofilor comandați?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți atunci când aveți la dispoziție o singură metodă de plată a pantofilor comandați?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel

### Anexa 6. Chestionar de tip Kano pentru proiectarea concursului de creație Guban

În vederea realizării unei analize pertinente a nevoilor consumatorilor în ceea ce privește un posibil concurs online de creație pentru încălțăminte de damă a unei firme cu tradiție în România, vă rugăm să aveți amabilitatea de a răspunde întrebărilor din chestionarul de mai jos prin încercuirea răspunsului dorit. Completarea chestionarului se realizează în aproximativ 4-5 minute.

1.	Cum vă simțiți atunci când găsiți cu ușurință toate informațiile legate de un concurs la care doriți să participați ?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația asta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă informațiile legate de un concurs la care doriți să participați nu se regăsesc la vedere?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația asta 5. nu îmi place astfel
2.	Cum vă simțiți dacă puteți încărca într-un mod facil imaginile dorite pentru înscrierea în concurs?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți atunci când încărcarea imaginilor pentru înscrierea în concurs se face anevoios?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru

		4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
3.	Cum vă simțiți atunci când puteți comenta și vota lucrările concurenților concursului fără multă bătaie de cap?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți atunci când pentru a face un comentariu sau pentru a vota o lucrare din concurs trebuie să parcurgeți o mulțime de pași?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
4.	Cum vă simțiți atunci când compania vă pune la dispoziție informații și unelte pentru îmbunătățirea creației dvs. Din punct de vedere vizual?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți atunci când compania organizatoare nu vă pune la dispoziție nicio informație sau unealtă pentru îmbunătățirea creației dvs.?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
5.	Cum vă simțiți dacă găsiți pe pagina concursului grupuri de discuții pe tematica respectivă?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă în cadrul concursului nu s-a luat în considerare introducerea posibilității organizării unor grupuri de discuții?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
6.	Cum vă simțiți atunci când săptămânal puteți vedea o listă cu noii intrați în concurs?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă nu există nicio listă care să vă informeze cu privire la noii intrați în concurs?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel

7.	Cum vă simțiți atunci când săptămânal puteți vedea o listă cu cele mai votate creații de pantofi din concurs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. îmi place astfel</li> <li>2. așa trebuie să fie</li> <li>3. sunt neutru</li> <li>4. pot să trăiesc cu situația aceasta</li> <li>5. nu îmi place astfel</li> </ul>
	Cum vă simțiți dacă nu sunteți informat cu privire la care sunt cele mai votate lucrări din concurs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. îmi place astfel</li> <li>2. așa trebuie să fie</li> <li>3. sunt neutru</li> <li>4. pot să trăiesc cu situația aceasta</li> <li>5. nu îmi place astfel</li> </ul>
8.	Cum vă simțiți dacă firma organizatoare vi se adresează personal chemându-vă la întrecere, impulsționându-vă să vă votați creațiile preferate și vă mulțumește pentru participare?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. îmi place astfel</li> <li>2. așa trebuie să fie</li> <li>3. sunt neutru</li> <li>4. pot să trăiesc cu situația aceasta</li> <li>5. nu îmi place astfel</li> </ul>
	Cum vă simțiți dacă compania organizatoare este mai distantă, necomunicând într-un mod personal cu participanții?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. îmi place astfel</li> <li>2. așa trebuie să fie</li> <li>3. sunt neutru</li> <li>4. pot să trăiesc cu situația aceasta</li> <li>5. nu îmi place astfel</li> </ul>
9.	Cum vă simțiți dacă concursul are o grafică atractivă, mai specială?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. îmi place astfel</li> <li>2. așa trebuie să fie</li> <li>3. sunt neutru</li> <li>4. pot să trăiesc cu situația aceasta</li> <li>5. nu îmi place astfel</li> </ul>
	Cum vă simțiți dacă grafica concursului este obișnuită?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. îmi place astfel</li> <li>2. așa trebuie să fie</li> <li>3. sunt neutru</li> <li>4. pot să trăiesc cu situația aceasta</li> <li>5. nu îmi place astfel</li> </ul>
10.	Cum vă simțiți în cazul în care creația câștigătoare este produsă în masă ca rezultat al votului comunității/dvs.?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. îmi place astfel</li> <li>2. așa trebuie să fie</li> <li>3. sunt neutru</li> <li>4. pot să trăiesc cu situația aceasta</li> <li>5. nu îmi place astfel</li> </ul>
	Cum vă simțiți în cazul în care modelul cel mai votat de pantof rămâne la stadiul de propunere?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. îmi place astfel</li> <li>2. așa trebuie să fie</li> <li>3. sunt neutru</li> <li>4. pot să trăiesc cu situația aceasta</li> <li>5. nu îmi place astfel</li> </ul>
11.	Cum vă simțiți dacă un concurs online de creație vă implică personal, stimulându-vă creativitatea și gustul pentru pantofi de calitate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. îmi place astfel</li> <li>2. așa trebuie să fie</li> <li>3. sunt neutru</li> <li>4. pot să trăiesc cu situația aceasta</li> </ul>

		5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă un concurs online de creație nu vă implică personal și nici creativ?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
12.	Cum vă simțiți dacă miza concursului este reprezentată de un premiu material sub forma unui voucher pentru achiziționarea de încălțăminte?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă miza concursului nu este reprezentată de vreo recompensă materială?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
13.	Cum vă simțiți dacă comunitatea formată în jurul concursului are puterea de a alege finaliștii?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți dacă compania organizatoare alege finaliștii?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
14.	Cum vă simțiți atunci când aflați că modelul câștigător de încălțăminte va primi numele concurentului care l-a creat și 5% din vânzarea produsului?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel
	Cum vă simțiți atunci când aflați că modelul câștigător de încălțăminte va fi produsă însă creatorul său nu va primi procente din vânzările produsului?	1. îmi place astfel 2. așa trebuie să fie 3. sunt neutru 4. pot să trăiesc cu situația aceasta 5. nu îmi place astfel

## Anexa 7. Flyer-ul concursului de creație Guban



### Calendar de implementare:

01.06.2013 – deschiderea concursului și încărcarea primelor lucrări  
01.06.2013 – 15.07.2013 – încărcarea de lucrări, votarea și comentarea acestora

Este de preferat să se încarce cât mai repede lucrările pentru a avea timp suficient pentru a fi votate. Cele mai votate modele vor fi analizate de către compania producătoare a brandului Guban din Timișoara.

10.08.2013 – câștigătorii vor fi anunțați atât pe Facebook cât și pe website-ul oficial Guban.

Organizator și promotor al evenimentului:  
S.C. G.P&COMPANY S.A.  
Bulevardul Eroilor de la Fisoa, 30-40 Timișoara  
Fax: +40 256 224 036  
Tel: +40 256 224 041, 0755 012 896  
Tel magazin prezentare Timișoara: 0754081521  
Mail: guban@guban.ro

Prin participare, fiecare concurent autorizează pe deplin SC G.P&COMPANY SA să utilizeze în scopuri comerciale și/sau publicitare numele, prenumele acestuia, precum și lucrarea înscrisă pe o perioadă de 5 ani. De asemenea, compania își rezervă dreptul de a scurta sau modifica concursul în funcție de circumstanțe externe.

### Concurs de creație

Creează-ți pantoful pe care îl ai de mult timp în minte! Câștigă un voucher-cadou pentru achiziționarea a 2 perechi de pantofi Guban și șansa ca modelul tău să fie produs pentru ca toată lumea să-l cumpere.

#### Cum poți participa:

1. intră pe: [www.facebook.com/pages/Guban/551875244838374](http://www.facebook.com/pages/Guban/551875244838374) și descarcă una dintre cele două structuri de calapod pe care poți desena tot ceea ce îți trece prin minte.
2. creezi câte modele dorești fie direct pe o foaie A4 pe care o scanezi, fie în Photoshop sau alte programe asemănătoare și apoi încarci lucrarea pe platformă.
3. spune câtor mai mulți prieteni să te voteze
4. spune-ți părerea în ceea ce privește lucrările altora

Concursul se desfășoară în perioada:  
01.06.2013 – 15.07.2013

Dintre cele mai votate modele compania va alege pentru locul 1: doi câștigători, le va produce modelul, îi va premia cu un voucher-cadou pentru 2 perechi de pantofi din piele naturală din oricare magazin partener și îi va prezenta lumii într-o rubrică specială pe website-ul oficial! Pentru locul 2 vor fi aleși alți doi câștigători care vor primi câte un voucher-cadou pentru a pune la muncă pantofii marca Guban.