

STRATEGII DE CREȘTERE ȘI EXTINDERE NAȚIONALĂ A FURNIZĂRII SERVICIULUI

*Adriana BUZDUGAN,
lector, drd., ULIM*

The main strategies to extend the provision of the service is available for service providers are: focus on the service provided, focusing on the network's terms of service, the provision of diversified services grouped and networks. Focus on a single service is often limited to a single location due to the requirements of staff (training) and operating conditions. Focus on network terms of service reduces financial risk generated by a possible economic recession area. Diversified management of a network is difficult, due to the complexity of the tasks to be carried out. Often success is achieved when services are offered under a particular brand that can generate a favorable image in the marketplace.

Cuvinte cheie: servicii, strategii, strategii de creștere, globalizare, franshiză.

Este clar că firmele furnizoare de servicii care operează la nivel internațional trebuie să se poziționeze continuu între standardizarea și customizarea serviciului oferit în funcție de evoluția factorilor interni și externi pentru a crește eficiența lor operațională.

În figura 1 sunt prezentate principalele strategii de extindere a furnizării serviciului disponibile pentru furnizorii de servicii [3].

		Gama de servicii oferite	
		Un singur serviciu	Mai multe servicii
Numărul de unități prestatoare	O singură locație	✓ Focalizarea asupra unui singur serviciu Ū Stomatologie Ū Distribuție cu amănuntul Ū Reparații auto	✓ Furnizarea de servicii grupate Ū Universitatea Ū Spitalul de urgență Ū Mall Dova
	Mai multe locații	✓ Focalizarea asupra rețelei de furnizare a serviciului Ū Lanțul hotelier Ū Firma de curierat rapid	✓ Rețea de servicii diversificată Ū Poștă Ū Bănci Ū Firma de asigurări

Fig. 1. Strategii de extindere a furnizării de servicii

Focalizarea asupra serviciului furnizat. În mod normal un serviciu nou este furnizat la început într-o singură locație pe baza unui concept bine definit. Scopul acestei acțiuni constă în furnizarea unui serviciu unic și nou pe piață. Dacă serviciul are succes se va produce o creștere a cererii, o extindere a capacității de prestare și angajarea de personal suplimentar.

Succesul afacerii va atrage concurența, iar această situație necesită o poziționare inteligentă a ofertei pe piață pentru ca aceasta să fie atractivă pentru consumatori. Adăugarea de servicii complementare este o abordare extensivă pentru penetrarea pieței sau creșterea cotei de piață. Exemple de servicii complementare pentru o companie de transport sunt cele hoteliere, închirierea de autoturisme etc. Serviciul principal pentru o astfel de companie rămâne transportul aerian de pasageri și mărfuri.

Riscurile asociate cu furnizarea serviciului într-o singură locație pot apărea deoarece există posibilitatea ca firma să devină captivă, ea fiind dependentă de creșterea economică a zonei în care operează. În plus, firma este vulnerabilă la acțiunile concurenței care pot conduce la o scădere a cotei de piață. Managementul unei astfel de afaceri este mult mai simplu decât în cazul aplicării oricărei altei strategii de creștere.

Există multe exemple în care firmele se focalizează cu succes asupra serviciilor oferite. Focalizarea asupra unui singur serviciu este adesea limitată la o singură locație datorită cerințelor de personal (pregătire profesională) și a condițiilor de operare. Dacă locația are un rol cheie în prestarea serviciului, atunci afacerea va putea fi multiplicată în altă parte cu mare dificultate.

Focalizarea asupra rețelei de furnizare a serviciului. Un furnizor de servicii care dorește să fie accesibil clienților săi trebuie să își multiplice rapid unitățile prestatoare. Pentru firme ca McDonald's, o rețea focalizată asupra unui serviciu permite managementului să mențină controlul asupra operațiilor astfel încât acestea să fie realizate la același nivel de calitate indiferent de locație. Pentru firmele de telefonie mobilă, de exemplu, existența unei rețele este necesară în special pentru a putea furniza serviciul de bază. De asemenea, o firmă antreprenorială de succes, folosind un concept al serviciului foarte bine definit și dispusă să ofere servicii în masă poate limita imitarea serviciului de către concurență prin amplasarea de unități prestatoare în principalele locații dispersate geografic [2].

Conceptul serviciului trebuie elaborat foarte bine pentru a fi ușor de multiplicat și a exercita un control riguros asupra calității și costurilor aferente. În mod frecvent, replicarea unităților prestatoare se realizează prin construirea de facilități, elaborarea manualelor de operare și instruirea personalului. Franșizarea este o abordare folosită adesea pentru realizarea obiectivului de creștere rapidă a companiei prin investiții de capital realizate de franșizat și motivarea operatorilor independenți.

În cazul unei singure unități de prestare a serviciului, fondatorul acesteia este prezent fizic pentru a gestiona resursele, comercializa serviciul, instrui personalul și asigura integritatea conceptului serviciului furnizat. În multe cazuri, expansiunea se poate produce în mod incremental. Adică, în timp ce numărul de unități crește, managementul afacerii se schimbă lent de la cel informal la cel formal astfel că proprietarul poate controla operațiunile în mod efectiv de la distanță, fără a fi nevoie să fie prezent fizic în cadrul unităților prestatoare.

Managementul unei rețele de unități care prestează serviciul necesită diferite aptitudini manageriale, iar această cerință induce constrângeri suplimentare de utilizare a unor sisteme sofisticate de comunicare și control. În primul rând, conceptul serviciului trebuie să fie raționalizat și comunicat managerilor și personalului unităților prestatoare pentru ca aceștia să-l furnizeze în mod corespunzător zilnic. O bună planificare trebuie să precedă extinderea la mai multe unități prestatoare.

Creșterea volumului operațiunilor de furnizare a serviciului prin folosirea mai multor unități de prestare este foarte atractivă datorită posibilității de a acoperi rapid o piață foarte mare. Dar riscurile unei extinderi exagerate, prea multe unități prestatoare și pierderea controlului ar putea conduce la generarea multor eșecuri.

În final, furnizarea serviciului folosind diferite unități prestatoare amplasate în diferite locații geografice reduce riscul financiar generat de o posibilă recesiune economică zonală.

Furnizarea de servicii grupate. Firmele de servicii bazate pe acumulări de capital fix mari pot adopta o strategie de creștere prin diversificarea serviciului oferit. De exemplu, o universitate oferă servicii educaționale de licență, masterat, doctorat și de cercetare științifică folosind aceleași facilități. De asemenea, un complex medical poate oferi servicii medicale care cuprind toate specialitățile. În acest caz, unitatea

medicală utilizează o bază proprie de laboratoare dotate cu echipamente moderne și spații de tratament pentru fiecare specialitate în parte folosind practic aceleași facilități amplasate într-o singură locație [1].

Aceste exemple se caracterizează prin faptul că piața serviciilor oferite nu este definită de localizarea facilităților. Așa cum s-a precizat, în cazul centrelor medicale sau al universităților, clienții sunt dispuși să se deplaseze la unitatea prestatoare și să aștepte pentru a beneficia de serviciul dorit. În cazul serviciilor educaționale această așteptare poate dura ani de zile. În alte cazuri, când nu este necesară interacțiunea directă cu clienții, deplasările nu se mai justifică.

Un risc major al diversificării serviciului este pierderea potențială a focalizării sistemului prestator și neglijarea serviciului principal. De exemplu, o stațiune montană specializată în practicarea sporturilor de iarnă poate să-și extindă operațiunile și în extrasezon (vara) prin organizarea de conferințe și alte evenimente. Totuși, aceste operațiuni pot fi inadecvate, deoarece spațiile de cazare, oferta culinară și posibilitățile de divertisment sunt specifice sporturilor de iarnă. Practic, există două segmente de piață sezoniere care beneficiază de aceeași ofertă.

Managementul furnizării serviciului devine extrem de complex atunci când serviciul este furnizat clienților care aparțin mai multor segmente de piață concurente. De exemplu, hotelurile oferă servicii atât turiștilor cât și persoanelor aflate în zonă cu probleme de afaceri, iar prin această abordare este dificil de satisfăcut clienții din cele două segmente de piață.

O soluție pentru evitarea pierderii focalizării asupra serviciului principal este strategia de „diversificare concentrică”. Acest gen de diversificare limitează extinderea gamei de servicii cu efect sinergie asupra serviciului principal. De exemplu, un hotel poate să ofere servicii de cazare, alimentație publică, divertisment, sport sau tratament. Diversificarea concentrică generează economii de scop, deoarece serviciile adiționale necesită numai o creștere marginală a costurilor variabile.

Rețelele diversificate. Firmele de servicii se pot dezvolta prin achiziționarea mai multor servicii diferite furnizate de unități prestatoare amplasate în locații dispersate geografic. De exemplu, o companie de transport aerian poate achiziționa hoteluri și agenții de închiriat autoturisme, deoarece aceste afaceri pot genera o sinergie pozitivă atunci când sunt asociate cu serviciul principal (transportul aerian). Dacă veniturile anticipate nu apar, companiile de transport aerian pot renunța la aceste servicii periferice concentrându-se asupra afacerii principale, adică, transportul aerian de pasageri și mărfuri [1].

Managementul unei rețele diversificate este dificil de realizat, datorită complexității sarcinilor care trebuie realizate. De multe ori succesul se obține atunci când serviciile sunt oferite sub un anumit brand care poate genera în piață o imagine favorabilă.

Referințe bibliografice

1. Fitzsimmons J. Service management. Operations, Strategy, Information Tehnology. McGraw-Hill, New-York, 2008.
2. Segal-Horn. The dynamics of international strategy. London, Thomson Learning, 1999.
3. Wheelen T. Strategic management and business policy. Tenth edition, Pertince Hall, Upper Saddle River, New York, 2006.