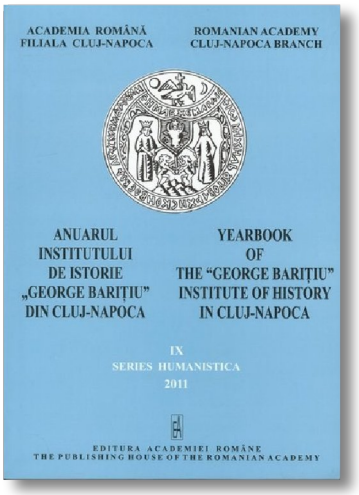

Yearbook of the George Barițiu History Institute of Cluj-Napoca
Series *Humanistica*

ISSN 1584-4404

humanistica.ro

Schimbări strategice și tactice în eforturile de marketing în condiții de turbulență

Letiția Istrate

How to cite this article:
Istrate, Letiția (2011) *Schimbări strategice și tactice în eforturile de marketing în condiții de turbulență*, Yearbook of the George Barițiu History Institute of Cluj-Napoca, Series Humanistica, Vol. 9, pp. 303–309. DOI: 10.5281/zenodo.22966099

© 2011: The Publishing House of the Romanian Academy.
Humanistica Yearbook is published online since 2003.
Submit your article to Humanistica Yearbook: secretariat.dcsu@acad-cj.ro

SCHIMBĂRI STRATEGICE ŞI TACTICE ÎN EFORTURILE DE MARKETING ALE COMPANIILOR ÎN CONDIŢII DE TURBULENŢĂ

Istrate Letiția

Universitatea Creştină „Dimitrie Cantemir" Bucureşti
Facultatea de Ştiințe Economice din Cluj-Napoca

Abstract. *Today, the world is more interconnected and interdependent than ever before. Globalization and technology are the two main forces that helped create a new level of interlocking fragility in the world economy.*

Globalization means that producers in one country are increasingly importing resources from other countries and increasingly exporting their output to other countries.

Technology - in the form of computers, the Internet, and mobile phones - enables information to course through the world at lightning speed.

While global interdependence works in everyone's favor in good times, it rapidly spreads much pain and damage in bad times.

But what is turbulence? We know it when it occurs in nature: it creates havoc in the form of hurricanes, tornados, cyclones, or tsunamis. In all these cases, stability and predictability vanish only to be replaced by being buffeted, bounced, and jabbed by conflicting and relentless forces. And sometimes the turbulence will be so continuous as to plunge the whole economy into a downturn, a recession, or possibly a protracted depression.

In agitated times, accelerated rates of change, increasing levels of complexity and escalating risk and uncertainty have become the new reality of marketing.

Turbulent times entail many changes in the strategic and tactical marketing efforts of a company. The worst thing possible is to apply a discount on all categories of expenditure of the marketing budget. Companies cannot begin operating cost reductions until they have understood what is happening with their customers, competitors, distributors and suppliers.

Key words: *economic crisis, turbulence, resilience, marketing budget, new marketing strategies.*

Astăzi, lumea a intrat într-un nou stadiu economic. Există legături foarte strânse şi raporturi de interdependență între economiile naționale. Tehnologia – sub forma calculatoarelor, a internetului şi a telefoanelor mobile – face posibilă transmiterea informațiilor cu viteza fulgerului. Acest nou stadiu conferă avantaje

An. Inst. de Ist. „G. Barițiu" din Cluj-Napoca, Series Humanistica, tom. IX, 2011, p. 303–309

extraordinare pentru scăderea costurilor, accelerarea producției şi livrarea de bunuri şi servicii. Însă, acest nou stadiu duce la creşterea substanțială a gradului de risc şi incertitudine pentru producători şi consumatori. Un eveniment sau o schimbare în circumstanțele unei singure țări – fie că e vorba de un crah pe piața bursieră sau pe cea imobiliară, falimentul unei bănci sau o prăbuşire a monedei naționale – se poate propaga în multe alte țări şi poate crea un val uriaş de turbulență, rostogolind întregul sistem în direcția unor rezultate total neaşteptate.

Dar ce este ***turbulența***? O recunoaştem cu toții atunci când apare în natură, generând haos sub forma uraganelor, a taifunurilor, a cicloanelor sau a valurilor seismice tsunami. Avem parte de *turbulență* în aer, câteodată, când pilotul avionului ne roagă să ne punem centurile de siguranță. În toate aceste cazuri, stabilitatea şi caracterul previzibil dispar; suntem izbiți din toate părțile de forțe potrivnice şi necruțătoare. Iar uneori *turbulența* durează suficient de mult pentru a împinge întreaga economie într-o perioadă de declin, într-o recesiune sau chiar într-o depresiune prelungită[1].

În asemenea perioade grele, tendința firmelor este să opereze reduceri generale la toate categoriile de costuri. Ele îşi diminuează foarte mult bugetele dedicate dezvoltării de produse noi şi bugetele de marketing, ambele măsuri fiind de natură să le submineze redresarea pe termen scurt şi viitorul pe termen lung. Consumatorii, angajații, producătorii, bancherii, investitorii şi alți actori economici au senzația că se află în mijlocul unui uragan economic.

Faptul că o companie poate să-şi continue existența în condiții de *turbulență* este subliniat într-o carte apărută la New York în 1999[2]. Cât timp a fost director al companiei Intel, autorul acestei cărți s-a confruntat cu tot felul de amenințări la adresa poziției preeminente a companiei în industria de microprocesoare. El a fost obligat să trăiască în nesiguranță. Intel a trebuit să-şi edifice un sistem de avertizare timpurie, care să anunțe din timp pericolele iminente. A trebuit să genereze scenarii variate, de tipul „ce s-ar întâmpla dacă”. Şi a trebuit să-şi anteplanifice reacțiile la feluritele scenarii luate în calcul, în situația în care acestea se materializau.

În vremuri agitate, ratele accelerate ale schimbării, nivelurile crescânde de complexitate şi escaladarea riscurilor şi a incertitudinii au devenit noua realitate a marketingului. Orice companie trebuie să-şi extindă capacitatea de reziliență la toate nivelurile, pentru a se putea apăra de şocurile externe ale *turbulenței* şi ale haosului care pot s-o distrugă.

Reziliență şi ***rezilient*** se referă la[3]:

– capacitatea de a face față cu brio unor schimbări continue şi majore;

[1] Ph. Kotler şi J. A. Caslione, *Chaotics – management şi marketing în era turbulențelor*, Bucureşti, Edit. Publica, 2009, p. 10.

[2] Andrew Stephen Grove, *Only the Paranoid Survive* (*Doar paranoicii supraviețuiesc*), New York, Currency Doubleday Random House Publishers, 1999.

[3] A. Siebert, *Avantajul rezilienței: stăpâneşte schimbarea, prosperă sub presiune şi repune-te pe picioare după lovituri*, Bucureşti, Edit. Business Tech International Press, 2009, p. 19.

- capacitatea de a-ţi păstra sănătatea şi energia când te afli sub presiune constantă;
- capacitatea de a-ţi reveni rapid după eşecuri;
- capacitatea de a depăşi adversităţile;
- capacitatea de a găsi un nou mod de a munci şi de a trăi când cel vechi nu mai este posibil;
- capacitatea de a face toate acestea fără a acţiona într-o manieră distructivă sau disfuncţională.

În contextul agenţilor economici, a fi *rezilient* înseamnă să fii capabil să te redresezi rapid sau să faci un pas înainte după ce ai fost pus la pământ.

Reziliența este mai importantă ca niciodată în lumea de astăzi. Perioada volatilă şi haotică prin care trecem nu se va sfârşi curând. Marketerii au nevoie să fie stăpâni pe aptitudinea rezilienței, dacă vor să atace în forță spațiul pieței, să răzbată prin haos şi să ajungă la consumatori. O concepție *rezilientă* din partea marketerilor transformă anxietatea în acțiune şi dificultatea în hotărâre.

Marii marketeri nu doar că-şi revin din crize. Ei îşi clădesc capacitatea internă de a se aştepta la neaşteptat. Ei reinventează tot timpul modele de afaceri şi strategii de marketing pentru vremuri haotice, aşa încât să se poată adapta rapid, după cum se modifică situația de pe piață[4].

Lumea se schimbă în permanență. Gradul sporit de haos şi turbulență transformă lumea mai repede şi în moduri mai spetaculoase decât oricând în ultimii cincizeci de ani. În prezent, clienții văd cum li se schimbă interesele, bugetele şi valorile. Canalele de distribuție îmbracă forme noi, iar în paralel se formează noi canale de comunicare. Îşi fac apariția concurenți noi. Se impun noi reglementări şi se adaugă noi prevederi în legislație. Turbulența este veşnic prezentă.

În mod evident, în aceste condiții, orice companie trebuie să-şi revadă şi să-şi revizuiască politicile şi instrumentele de marketing. Dacă nu o face, noul mediu o va pedepsi, poate chiar până la a-i provoca pieirea.

O serie întreagă de tendințe şi forțe importante determină apariția unui nou ansamblu de convingeri şi de practici în modul de acțiune al companiilor. La un nivel fundamental, marketerii îşi regândesc concepțiile, noțiunile şi instrumentele cu care lucrează. În secolul al XXI-lea, companiile inspirate au pornit să introducă *schimbări majore* în managementul marketingului[5]:

- De la ideea că marketingul îl fac marketerii, la ideea că toată lumea face marketing.
- De la organizarea pe produse, la organizarea pe segmente de clienți.
- De la a face totul cu forțe proprii, la a cumpăra mai multe bunuri şi servicii din afară.

[4] Ph. Kotler şi J. A. Caslione, *op. cit.,* p. 175.

[5] Ph. Kotler şi K. L. Keller, *Managementul marketingului*, ediția a V-a, Bucureşti, Edit. Teora, 2008, p. 35–38.

- De la a apela la numeroşi furnizori, la a lucra cu mai puțini, dar în cadrul unor relații de „parteneriat”.
- De la conservarea vechilor poziții pe piață, la descoperirea unora noi.
- De la a pune accentul pe activele tangibile, la a pune accentul pe activele intangibile.
- De la crearea şi susținerea mărcilor prin publicitate, la crearea şi susținerea lor prin performanță.
- De la atragerea clienților prin intermediul magazinelor şi al personalului de vânzări, la punerea la dispoziție a produselor prin canale online.
- De la a face vânzare către toți, la a încerca să fii cea mai bună firmă care serveşte piețe-țintă bine definite.
- De la concentrarea pe tranzacții profitabile, la concentrarea pe valoarea cumulată în timp a clientului.
- De la concentrarea pe a câştiga cotă de piață, la concentrarea pe a majora cota din bugetul clientului.
- De la a fi o firmă locală, la a fi una „glocală”, atât globală, cât şi locală.
- De la concentrarea pe palmaresul financiar, la concentrarea pe palmaresul de marketing.
- De la concentrarea pe acționari, la concentrarea pe persoanele cointeresate.

Indiferent ce postură de marketing adoptă o companie în vremuri normale, aceasta se va schimba în condiții de turbulență, mai ales la debutul unei spirale descendente sau al unei recesiuni. Asta, pentru că recesiunea îi determină pe clienții companiei să-şi modifice comportamentele şi să pună preț pe alte lucruri.

Consumatorii, confruntați cu perspectiva unor zile mai grele şi poate chiar a pierderii locului de muncă, îşi vor reduce cheltuielile.

Agenții economici vor lua şi ei inițiative menite să le reducă costurile şi să le conserve capitalul, inițiative cum ar fi:

- reducerea producției şi comandarea unui număr mai scăzut de bunuri de la furnizorii lor;
- reducerea ratei investițiilor de capital;
- reducerea substanțială a bugetelor de marketing;
- amânarea proiectelor de dezvoltare a noilor produse şi stoparea pentru moment a celor de valoare foarte mare.

Una dintre cele mai neinspirate reacții pe care o firmă o poate avea la o turbulență subită şi la o recesiune este să instituie reduceri generale ale costurilor, pe toate planurile, decretând, de exemplu, că fiecare departament trebuie să-şi reducă costurile cu 10%.

Unii directori generali cer fiecărei sucursale şi subsidiare să-şi taie din cheltuieli un anumit procent, dar îl lasă pe managerul local să decidă ce anume reduce. Aceasta este o atitudine înțeleaptă, pentru că fiecare punct de lucru în parte se confruntă cu amenințări şi oportunități diferite.

În perioada de început a unei recesiuni, cei aflaţi la conducerea unei companii sunt sfătuiţi să se gândească la următoarele mutări posibile[6]:

- Să renunţe la segmentele de clienţi care aduc pierderi.
- Să renunţe la clienţii care aduc pierderi într-un segment.
- Să renunţe la zonele geografice cu pierderi.
- Să reducă preţurile sau să promoveze mărcile cu costuri mai mici.
- Să reducă sau să stopeze publicitatea şi acţiunile promoţionale care nu dau rezultate.

Un exemplu în acest sens aparţine firmei Procter & Gamble, care a decis să-şi reducă costurile de marketing de la 25% la 20% din vânzări, pentru a rămâne competitivă pe o piaţă în scădere. Ea a folosit în acest sens următoarele metode:

- A standardizat mai multe reţete de produse, modalităţi de ambalare şi concepte de reclamă pe plan mondial.
- A redus numărul de tipodimensiuni ale produselor oferite.
- A renunţat la unele mărci mai slab poziţionate sau le-a vândut.
- A lansat mărci mai puţine, dar mai promiţătoare.
- A redus promoţiile destinate distribuitorilor şi consumatorilor.
- A redus rata de creştere a publicităţii.

Exemplul Procter & Gamble denotă faptul că orice companie trebuie să caute cu mare atenţie metode de reducere a costurilor de marketing, atunci când se confruntă cu deteriorarea condiţiilor de pe piaţă.

Aceste vremuri agitate îi obligă pe toţi directorii de marketing să-şi reevalueze planurile de cheltuieli. Atacarea următoarelor *cinci întrebări incomode*[7] îi va ajuta pe liderii manageriali să stabilească modul optim de reducere şi realocare a bugetelor de care dispun:

1. *Aveţi o listă completă a tuturor investiţiilor în iniţiative de creştere şi puteţi identifica sursele de risipă (sau cheltuielile ineficiente)?*

Se ştie că nu poţi gestiona ceea ce nu poţi vedea. Dar inventarierea periodică a investiţiilor va scoate la iveală aproape de fiecare dată cheltuieli inutile care se pot ridica şi la 15% din total, în paralel cu proiecte clar dovedite ca potenţial profitabile şi care trebuie susţinute mai departe, indiferent cât de mult trebuie redus bugetul. O inventariere temeinică va identifica sursele flagrante de risipă şi proiectele care vor avea în mod sigur rezultate, precum şi domeniile de cheltuieli care indică posibilităţi de creştere a eficienţei, cu efecte directe asupra profitului.

2. *Investiţiile voastre schimbă comportamentul de cumpărare al clienţilor voştri?*

Cota de piaţă şi veniturile sunt obiective prea generale ca să reprezinte cu adevărat un barometru al eficacităţii. Este mai important să ştii ce comportamente

[6] Ph. Kotler şi J. A. Caslione, *op. cit.*, p. 182.

[7] F. Geyer, and C. Nishino, *Making Marketing Smarter Amidst the Cuts*, „Prophet Newsletter", 16 decembrie 2008 – http://www.prophet.com./thinking/publications, p. 7.

specifice încerci să stimulezi în rândul unor segmente specifice de clienți. Pentru un anumit segment de clienți ar putea fi trecerea bianuală, în loc de anuală, la un pachet superior de servicii. Pentru alt segment ar putea fi motivarea clienților să cumpere cu 50% mai mult la fiecare comandă. Prin identificarea comportamentelor care generează creşterea veniturilor poți să-ți judeci investițiile de marketing în funcție de capacitatea lor de a stimula aceste comportamente.

3. *Investițiile se focalizează pe barierele care-i împiedică pe clienți să cumpere marca voastră?*

Încercați să înțelegeți barierele în calea cumpărării şi apoi alegeți vehiculele şi mesajele care vor înlătura aceste obstacole. De exemplu, o companie care deține o cotă mare de piață a cheltuit masiv pe publicitatea de masă pentru a-şi creşte gradul de notorietate. Acest lucru pare eficient, dacă ținem seama de costul împărțit la numărul de posibili clienți. Dar marca era deja bine cunoscută. O variantă mai bună ar fi să-şi cheltuiască banii pe încheierea vânzării – o schimbare a direcției de concentrare care ar putea să-i sporească semnificativ încasările. Invers, o companie cu o cotă mică de piață trebuie să împingă notorietatea la niveluri mult mai ridicate, caz în care publicitatea de masă dă cele mai bune rezultate.

4. *Aveți combinația potrivită de pârghii de marketing în rândul investițiilor voastre?*

Toate investițiile în marketing fac cel puțin unul dintre următoarele trei lucruri:

- Schimbă percepțiile clienților, în ideea de a-i încuraja să cumpere mai mult.
- Le oferă clienților stimulente băneşti temporare pentru a cumpăra mai mult.
- Extind gradul de disponibilitate al mărcii, pentru a le permite clienților să cumpere mai mult.

Dacă apeşi prea puternic pe oricare dintre aceste trei pârghii, poți să le aduci prejudicii celorlalte două. Dimpotrivă, trebuie cântărite atent efectele şi aleasă o combinație echilibrată, care să genereze creştere profitabilă.

5. *Aveți un sistem care să păstreze investițiile „câştigătoare" şi să le elimine pe cele „perdante"?*

Atunci când îți evaluezi investițiile, ca să alegi „grâul de neghină", este absolut vital să te gândeşti la impactul potențial al acestor decizii, atât pe termen lung, cât şi pe termen scurt. Patru considerente ar trebui să ghideze această evaluare:

- eficacitatea şi eficiența;
- menținerea comparativ cu creşterea;
- metodele verificate în comparație cu cele experimentale;
- impactul direct şi cel indirect.

Dacă reducerile bugetare şi planificarea activității în perioadele de recesiune economică nu sunt niciodată plăcute, ele pot oferi în schimb o oportunitate pentru a introduce o mai mare rigoare şi posibilități mai bune de a face investițiile de marketing mai eficiente pe termen lung.

Evaluarea şi alinierea activităţilor de marketing în funcţie de aceste cinci întrebări cruciale vor deschide calea pentru mai multă eficienţă şi câştiguri mai mari – indiferent de starea economiei.

Vremurile turbulente atrag după ele multe schimbări în eforturile de marketing ale unei companii. Cel mai rău lucru cu putinţă este să se aplice pur şi simplu o reducere de-a valma, la toate categoriile de cheltuieli, în cadrul bugetului de marketing. Companiile nu trebuie să opereze reduceri de cost decât după ce au înţeles ce se întâmplă cu clienţii, cu concurenţii, cu distribuitorii şi cu furnizorii lor. Ce probleme întâmpină clienţii? Ce mutări fac clienţii aceia? Cum poate o companie să-şi ajute propriii clienţi? Ce fac concurenţii? Ce oportunităţi încep să apară în tot acest timp? Cât de mare este riscul pe care compania vrea să şi-l asume?

În concluzie, fiecare companie trebuie să acţioneze într-un mod care promite să-i păstreze clienţii, să-i protejeze capitalul de piaţă al mărcii şi să-i servească obiectivele pe termen lung.

BIBLIOGRAFIE

Geyer, F. şi Nishino, C., *Making Marketing Smarter Amidst the Cuts*, Prophet Newsletter – http://www.prophet.com/ (Decembrie 2008).

Greenspan, A., *The Age of Turbulence: Adventures in a New World*, New York, Penguin Press, 2007.

Grove, A. S., *Only the Paranoid Survive*, New York, Currency Doubleday Random House Publishers, 1999.

Kotler, Ph., *Zece păcate capitale de marketing: semne şi soluţii*, Bucureşti, Edit. Codecs, 2004.

Kotler, Ph. şi Keller, K. L., *Managementul marketingului*, ediţia a V-a, Bucureşti, Edit. Teora, 2008.

Kotler, Ph. şi Caslione, J. A., *Chaotics: management şi marketing în era turbulenţelor*, Bucureşti, Edit. Publica, 2009.

Ries, A. şi Trout, J., *Cele 22 de legi imuabile ale marketingului*, Bucureşti, Edit. Curier Marketing, 2004.

Siebert, A., *Avantajul rezilienţei: stăpâneşte schimbarea, prosperă sub presiune şi repune-te pe picioare după lovituri*, Bucureşti, Business Tech International Press, 2009.