

SCHIMBĂRI STRATEGICE ȘI TACTICE ÎN EFORTURILE DE MARKETING ALE COMPANIILOR ÎN CONDIȚII DE TURBULENȚĂ

Istrate Letiția

Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir” București
Facultatea de Științe 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 și raporturi de interdependență între economiile naționale. Tehnologia – sub forma calculatoarelor, a internetului și a telefoanelor mobile – face posibilă transmiterea informațiilor cu viteza fulgerului. Acest nou stadiu conferă avantaje

extraordinare pentru scăderea costurilor, accelerarea producției și livrarea de bunuri și servicii. Însă, acest nou stadiu duce la creșterea substanțială a gradului de risc și incertitudine pentru producători și 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 prăbușire a monedei naționale – se poate propaga în multe alte țări și poate crea un val uriaș de turbulență, rostogolind întregul sistem în direcția unor rezultate total neașteptate.

Dar ce este *turbulența*? O recunoaștem 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 și caracterul previzibil dispar; suntem izbiți din toate părțile de forțe potrivnice și 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 prelungită¹.

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

Faptul că o companie poate să-și continue existența în condiții de *turbulență* este subliniat într-o carte apărută la New York în 1999². 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-și 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”. Și a trebuit să-și antepianifice reacțiile la felurile scenariilor luate în calcul, în situația în care acestea se materializau.

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

Reziliență și rezilient se referă la³:

- capacitatea de a face față cu brio unor schimbări continue și majore;

¹ Ph. Kotler și J. A. Caslione, *Chaotics – management și marketing în era turbulențelor*, București, 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: stăpânește schimbarea, prosperă sub presiune și repune-te pe picioare după lovituri*, București, Edit. Business Tech International Press, 2009, p. 19.

- capacitatea de a-ți păstra sănătatea și energia când te afli sub presiune constantă;
- capacitatea de a-ți reveni rapid după eșecuri;
- capacitatea de a depăși adversitățile;
- capacitatea de a găsi un nou mod de a munci și de a trăi când cel vechi nu mai este posibil;
- capacitatea de a face toate acestea fără a acționa într-o manieră distructivă sau disfuncțională.

În contextul agenților 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 și haotică prin care trecem nu se va sfârși curând. Marketerii au nevoie să fie stăpâni pe aptitudinea rezilienței, dacă vor să atace în forță spațiul pieței, să răzbată prin haos și să ajungă la consumatori. O concepție *rezilientă* din partea marketerilor transformă anxietatea în acțiune și dificultatea în hotărâre.

Marii marketeri nu doar că-și revin din crize. Ei își clădesc capacitatea internă de a se aștepta la neașteptat. Ei reinventează tot timpul modele de afaceri și strategii de marketing pentru vremuri haotice, așa încât să se poată adapta rapid, după cum se modifică situația de pe piață⁴.

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

În mod evident, în aceste condiții, orice companie trebuie să-și revadă și să-și revizuiască politicile și 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 și forțe importante determină apariția unui nou ansamblu de convingeri și de practici în modul de acțiune al companiilor. La un nivel fundamental, marketerii își regândesc concepțiile, noțiunile și instrumentele cu care lucrează. În secolul al XXI-lea, companiile inspirate au pornit să introducă *schimbări majore* în managementul marketingului⁵:

- 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 și servicii din afară.

⁴ Ph. Kotler și J. A. Caslione, *op. cit.*, p. 175.

⁵ Ph. Kotler și K. L. Keller, *Managementul marketingului*, ediția a V-a, București, Edit. Teora, 2008, p. 35–38.

- De la a apela la numeroși furnizori, la a lucra cu mai puțini, dar în cadrul unor relații de „parteneriat”.
- De la conservarea vechilor poziții pe piață, la descoperirea unor noi.
- De la a pune accentul pe activele tangibile, la a pune accentul pe activele intangibile.
- De la crearea și susținerea mărcilor prin publicitate, la crearea și susținerea lor prin performanță.
- De la atragerea clienților prin intermediul magazinelor și 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 servește piețe-țintă bine definite.
- De la concentrarea pe tranzacții profitabile, la concentrarea pe valoarea cumulată în timp a clientului.
- De la concentrarea pe a câștiga 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 și locală.
- De la concentrarea pe palmaresul financiar, la concentrarea pe palmaresul de marketing.
- De la concentrarea pe acționari, la concentrarea pe persoanele cointerestate.

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-și modifice comportamentele și să pună preț pe alte lucruri.

Consumatorii, confrunțați cu perspectiva unor zile mai grele și poate chiar a pierderii locului de muncă, își vor reduce cheltuielile.

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

- reducerea producției și 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 și 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 și la o recesiune este să instituie reduceri generale ale costurilor, pe toate planurile, decretând, de exemplu, că fiecare departament trebuie să-și reducă costurile cu 10%.

Unii directori generali cer fiecărei sucursale și subsidiare să-și 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 și oportunități diferite.

În perioada de început a unei recesiuni, cei aflați la conducerea unei companii sunt sfătuiți să se gândească la următoarele mutări posibile⁶:

- Să renunțe la segmentele de clienți care aduc pierderi.
- Să renunțe la clienții care aduc pierderi într-un segment.
- Să renunțe la zonele geografice cu pierderi.
- Să reducă prețurile sau să promoveze mărcile cu costuri mai mici.
- Să reducă sau să stopeze publicitatea și acțiunile promoționale care nu dau rezultate.

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

- A standardizat mai multe rețete de produse, modalități de ambalare și concepte de reclamă pe plan mondial.
- A redus numărul de tipodimensiuni ale produselor oferite.
- A renunțat la unele mărci mai slab poziționate sau le-a vândut.
- A lansat mărci mai puține, dar mai promițătoare.
- A redus promoțiile destinate distribuitorilor și consumatorilor.
- A redus rata de creștere a publicității.

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

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

1. *Aveți o listă completă a tuturor investițiilor în inițiative de creștere și puteți identifica sursele de risipă (sau cheltuielile ineficiente)?*

Se știe că nu poți gestiona ceea ce nu poți vedea. Dar inventarierea periodică a investițiilor va scoate la iveală aproape de fiecare dată cheltuieli inutile care se pot ridica și la 15% din total, în paralel cu proiecte clar dovedite ca potențial profitabile și care trebuie susținute mai departe, indiferent cât de mult trebuie redus bugetul. O inventariere temeinică va identifica sursele flagrante de risipă și proiectele care vor avea în mod sigur rezultate, precum și domeniile de cheltuieli care indică posibilități de creștere a eficienței, cu efecte directe asupra profitului.

2. *Investițiile voastre schimbă comportamentul de cumpărare al clienților voștri?*

Cota de piață și veniturile sunt obiective prea generale ca să reprezinte cu adevărat un barometru al eficacității. Este mai important să știi ce comportamente

⁶ Ph. Kotler și 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 creșterea 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 și apoi alegeți vehiculele și 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-și crește 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-și 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 pârgii 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 bănești temporare pentru a cumpăra mai mult.
- Extind gradul de disponibilitate al mărcii, pentru a le permite clienților să cumpere mai mult.

Dacă apeși prea puternic pe oricare dintre aceste trei pârgii, poți să le aduci prejudicii celorlalte două. Dimpotrivă, trebuie cântărite atent efectele și aleasă o combinație echilibrată, care să genereze creștere profitabilă.

5. Aveți un sistem care să păstreze investițiile „câștigătoare” și să le elimine pe cele „perdante”?

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

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

Dacă reducerile bugetare și 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 și posibilități mai bune de a face investițiile de marketing mai eficiente pe termen lung.

Evaluarea și alinierea activităților de marketing în funcție de aceste cinci întrebări cruciale vor deschide calea pentru mai multă eficiență și câștiguri 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 puțință este să se aplice pur și 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 înțeles ce se întâmplă cu clienții, cu concurenții, cu distribuitorii și cu furnizorii lor. Ce probleme întâmpină clienții? Ce mutări fac clienții aceia? Cum poate o companie să-și ajute propriii clienți? Ce fac concurenții? Ce oportunități încep să apară în tot acest timp? Cât de mare este riscul pe care compania vrea să și-l asume?

În concluzie, fiecare companie trebuie să acționeze într-un mod care promite să-i păstreze clienții, să-i protejeze capitalul de piață al mărcii și să-i servească obiectivele pe termen lung.

BIBLIOGRAFIE

- Geyer, F. și 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 și soluții*, București, Edit. Codecs, 2004.
- Kotler, Ph. și Keller, K. L., *Managementul marketingului*, ediția a V-a, București, Edit. Teora, 2008.
- Kotler, Ph. și Caslione, J. A., *Chaotics: management și marketing în era turbulențelor*, București, Edit. Publica, 2009.
- Ries, A. și Trout, J., *Cele 22 de legi imuabile ale marketingului*, București, Edit. Curier Marketing, 2004.
- Siebert, A., *Avantajul rezilienței: stăpânește schimbarea, prosperă sub presiune și repune-te pe picioare după lovituri*, București, Business Tech International Press, 2009.

