

## Factorii de succes ai planificarii strategice de marketing

Key success factors in strategic marketing planning

Autori: **Andreea Mihaela Barbu**

**Iuliana Cetină**

**Florin Tudor Ionescu**

**Abstract:** Aceasta lucrare isi propune sa prezinte pe de o parte factorii ce asigura implementarea cu succes a planificarii, dar si modelul multidimensional al acesteia, cu cele trei laturi: analitica, comportamentala si organizationala. De asemenea, sunt dezvoltate sectiunile planului strategic, si anume: directia strategica sau declaratia de misiune; obiectivele, strategiile de crestere si portofoliul de afaceri. Fiecare dintre acestea arata aportul gandirii strategice in domeniul planificarii de marketing. Prin urmare, pentru a atinge obiectivele de marketing, managerii trebuie sa creeze o directie strategica viabila, care conecteaza tendintele pietei cu nevoile si dorintele consumatorilor.

**Cuvinte cheie:** marketing, planificare strategica, pozitionare, consumatori.

**Key words:** marketing, strategic planning, positioning, consumers.

Intrucat in orice activitate planul asigura a baza fundamentala pentru succes, foarte putini specialisti nu sunt de acord cu conceptul planificarii. Daca managerii sunt convinsi ca planificarea este in regula in teorie, de ce totusi procesul planificarii nu da roade intotdeauna in practica?

In mod clar, exista bariere in calea planificarii de succes. Adesea, aceste bariere au de-a face mai mult cu aspectele umane ale managementului afacerii. Ele includ oamenii, politica, aptitudinile si cultura intr-o masura mai mare decat sistemele formale, metodologia si baza de date.

Conform Drummond și Ensor (2002) factorii ce asigura implementarea cu succes a unei planificari sunt:

- **Cultura:** Cultura preponderenta nu poate fi influentata de planurile de marketing. Daca principiile fundamentale de marketing nu sunt respectate de companie, atunci acestea cu greu pot deveni lideri de piata sau orientate catre client. De obicei se observa o rezistenta considerabila la schimbare si o regresie graduala catre vechile practici.
- **Puterea si politica:** Toate companiile sunt supuse politicii interne. Dezvoltarea planificarii strategice devine un camp de bataie unde persoanele interesate lupta pentru propriile propuneri si se cearta cu privire la statut si la resurse.
- **Analiza, si nu actiunea:** Se consuma mult timp si energie prin procesul analizei datelor, in loc sa se actioneze pur si simplu. Desi se recomanda un proces riguros, acesta nu trebuie sa inlocuiasca actiunea.

- **Problemele legate de resurse:** In orice situatie de planificare se negociaza asupra resurselor. Intr-adevar, un aspect major al procesului este ca resursele sa corespunda telurilor strategice. Managerii trebuie sa cunoasca situatia resurselor astfel incat sa se asigure ca acestea nu sunt in exces, dar nici nu lipsesc.
- **Aptitudini:** Uneori, managerii nu au aptitudinile necesare pentru a contribui la procesul planificarii. Adeseori, planificarea este redusa la cresterile si descresterile din bugetul anual, fara sa se tina cont de oportunitatile necesare dezvoltarii afacerii.

Multe dintre aceste bariere tin de implementarea planurilor si mai putin de insusi procesul planificarii.

Piercy (1997), citat in Drummond și Ensor (2002, p.241) sugereaza un model multidimensional al planificarii:

- Dimensiunea analitica. Instrumentele, tehnicile si modelele analitice sunt importante, intrucat asigura cadrul necesar pentru a aborda rezultatele si a identifica si rezolva problemele. In timp ce sistemele planificarii au avantajul de a oferi o abordare comuna sistematica, pentru a fii eficiente, ele trebuie sa se adreseze problemelor comportamentale si organizationale;
- Dimensiunea comportamentala. In acest caz se pune accentul pe resursele umane ale procesului planificarii. Planurile sunt de succes datorita sustinerii, participarii, motivarii si angajamentului resurselor umane;
- Dimensiunea organizationala. Planificarea strategica are loc in cadrul unui context al unei anumite organizatii. Astfel, ea va fi influentata de factorii organizationali, cum ar fi cultura si stilul managementului.

Planul strategic reprezinta procesul managerial pentru dezvoltarea si mentinerea unei concordante intre companie si oportunitatile pietei in continua schimbare. El se bazeaza pe dezvoltarea urmatoarelor sectiuni:

1. o directie strategica sau declaratia de misiune;
2. obiective;
3. strategii de crestere;
4. portofoliul de afaceri.

In ceea ce priveste directia strategica, sau declaratia de misiune, se iau in considerare urmatoarele intrebari:

1. Care sunt domeniile de competenta ale companiei?
2. Cum va evolua afacerea in urmatorii trei – cinci ani?
3. Caror segmente de consumatori se va adresa compania?
4. Care sunt functiile suplimentare pe care intentioneaza sa le atinga compania, in directia satisfacerii consumatorilor, avand in vedere evolutia pietei?
5. Ce noi tehnologii vor fi adoptate de companie pentru a satisface nevoile pietei?
6. Ce alte schimbari vor avea loc pe piata, in comportamentul consumatorilor, in atitudinea competitorilor, in mediul de marketing, cultura sau economie, schimbari care vor avea un impact puternic asupra companiei?

1. Raspunsul primei intrebari poate fi formulat prin evaluarea urmatoarelor elemente:

- punctele forte ale produsului sau serviciului, bazate pe satisfactia consumatorului, profitabilitate si cota de piata;
  - relatiile cu distribuitorii si cu consumatorii finali;
  - capacitatea de productie;
  - marimea fortei de vanzare;
  - puterea financiara;
  - costurile de cercetare si dezvoltare;
  - service-ul tehnic asigurat de companie.
2. Cel mai important aport in acest domeniu al gandirii strategice ii revine profesorului Levitt (1975, p.28), in articolul sau “Miopia de marketing”. Conform acestuia, miopia se bazeaza pe urmatoarele patru elemente, care iau nastere in mintea unui manager si pun stapanire pe intreaga companie:
- cresterea este garantata de populatia aflata in dezvoltare continua;
  - nu exista un substitut competitive pentru principalul produs al industriei;
  - crezul excesiv in productia de masa si in reducerea rapida a costurilor unitare pe masura ce productia creste;
  - preocuparea pentru un produs care inglobeaza cercetarea si imbunatatirea costurilor de productie.
- Prin urmare, pentru a continua cresterea, managerii trebuie sa creeze o directie strategica viabila, care conecteaza tendintele pietei cu nevoile si dorintele consumatorilor. In acest fel, se evita axarea pe longevitatea produselor in dorinta dezvoltarii companiei. Implicatiile pozitionarii strategice a afacerii determina largimea gamei de produse, precum si a pietelor deservite. Daca aceasta gama este prea ingusta, produsul care rezulta si mixul de marketing vor fi probabil prea limitate pentru a determina cresterea companiei. Pe de alta parte, definirea afacerii prea larg, poate avea drept efect utilizarea resurselor dincolo de capacitatile companiei. Se doreste, deci, o balanta confortabila prin pozitionarea afacerii undeva intre cele doua extreme ale celor doua orientari. Astfel, in primul rand trebuie sa se examineze cultura, aptitudinile si resursele companiei, dupa care sa fie luati in considerare factori, cum sunt nevoile consumatorilor si noile tehnologii, necesare pentru a actiona pe piata cu succes.
3. Consumatorii exista la diferite niveluri in lantul de distributie si in diferite segmente ale pietei. La capatul lantului se afla consumatorii finali cu care compania intra sau nu in contact. Alti consumatori in cadrul canalului de distributie sunt intermediarii care preiau anumite functii. Intermediarii ii includ pe distribuitori, care intra in posesia produselor si au capacitatea de depozitare. Alti intermediari reambaleaza produsele si mentin controlul stocurilor pentru a servi urmatorului nivel al distributiei. Aici sunt revanzatorii centrati pe valoarea adaugata, care asigura service clientilor, sfaturi tehnice, software sau programe educationale cu scopul de a-si diferentia produsele de cele ale concurentilor. Astfel, sunt revazute segmentele de consumatori aflate la diferite niveluri de distributie si alese acelea care asigura oportunitatile cele mai bune pentru perioada planificata.
4. Avand in vedere competitia intensa, fiecare client intermediar din cadrul lantului de distributie trebuie sa obtina si sa mentina un avantaj competitiv. Acest avantaj poate consta in asigurarea unui sistem de control al stocurilor computerizat, suport dupa vanzare, programe de control a calitatii, livrare JIT sau asistenta financiara.

5. Orice companie trebuie sa aiba in vedere diferite tehnologii sau tipuri de software utilizate pentru design-ul produselor si pentru productivitate, productie sau sisteme de distributie. Trebuie sa cunoasca, de asemenea, schimbarile din domeniul IT, precum si efectele acestora asupra inovarii produsului sau competitivitatii pietei.
6. Aceasta forma a analizei externe ii permite companiei sa se sensibilizeze fata de toti factorii critici legati de pieta, clienti, competitie si industrie. Se impune, ca pas urmator, stabilirea atat a obiectivelor cantitative, cat si a celor non-cantitative, obiective care au un impact direct asupra afacerii si trebuie sa fie corelate cu directia strategica. Perioada de 3-5 ani este rezonabila pentru majoritatea afacerilor: suficient de scurta pentru a fi realista si realizabila intr-o piata nestatornica; suficient de lunga pentru a fi vizionara cu privire la impactul noilor tehnologii, schimbarea tiparelor comportamentale ale consumatorilor, piata globala, competitori si la schimbarile demografice. Obiectivele cantitative sunt legate de cresterea vanzarilor, cota de piata, profit, spre deosebire de obiectivele non-cantitative care formeaza o baza, de la care organizatia incepe sa construiasca in vederea imbunatatirii punctelor forte sau eliminarii slabiciunilor. Astfel, obiectivele ajuta orice companie sa isi realizeze directia strategica. Obiectivele pot cuprinde arii diferite, de la design-ul organizational la retelele de distributie, sau de la echipele strategice la dezvoltarea noilor produse.

Printre obiectivele non-cantitative se pot numara:

- a) imbunatatirea si actualizarea canalelor de distributie;
  - b) expansiunea distributiei secundare;
  - c) consolidarea pozitiei unui segment;
  - d) penetrarea pe piata cu produsele principale;
  - e) stabilirea sau imbunatatirea sistemelor de inteligenta artificiala;
  - f) concentrarea pe actiuni de pregatire profesionala;
  - g) lansarea noilor produse si repositionarea celor vechi;
  - h) imbunatatirea si actualizarea serviciilor oferite.
- 
- a) Acest obiectiv este legat de lantul de distributie, care include orice intermediar ce face legatura intre companie si clientul final. Actualizarea se refera la management si la training pe vanzari, la suport tehnic, la instalarea sistemelor de control al stocurilor, sau chiar la furnizarea asistentei financiare.
  - b) Ca o extensie a obiectivului de mai sus, compania poate avea nevoie sa se extinda in noi regiuni geografice, unde nu are distribuitori sau reprezentanti de vanzari. Acest obiectiv este important mai ales atunci cand nu se poate elibera forta de vanzare de responsabilitatile existente si singura alternative viabila este extinderea prin distribuitori independenti.
  - c) Ca o masura protectiva pentru consolidarea pozitiei de leader, obiectivele pot include securizarea contractelor incheiate pe termen lung cu clientii importanti, penetrarea strategica a teritoriilor geografice importante, prin dezvoltarea personalului de vanzari sau service, sau fidelizarea distribuitorilor mari prin transfer tehnologic sau asistenta financiara. Aceste obiective ajuta compania sa-si consolideze pozitia pe piata si sa previna intrarea pe piata a competitorilor agresivi.

- d) 4. Acest obiectiv are atat mutari ofensive, cat si defensive. In primul rand, un obiectiv ofensiv se refera la dezvoltarea unui produs principal dedicate penetrarii unui nou segment de piata, care nu este detinut in totalitate de un competitor. In al doilea rand, un obiectiv defensive se refera la protejarea unei pozitii dominante. De exemplu, dezvoltarea unui produs care sa imite oferta concurentei, prin aceasta eliminand caracterul de unicitate detinut de competitor.
- e) In acest caz, accentual se pune pe impactul urmatorilor factori asupra afacerii:
- marimea competitorilor;
  - obiectivele concurentilor;
  - strategiile concurentilor;
  - organizarea competitiei;
  - structura costurilor concurentilor;
  - punctele forte si slabe ale competitorilor.
- f) Acest obiectiv ia in considerare atat training-ul intern, cat si cel extern. In domeniul serviciilor, si mai ales in cadrul celor publice, atat clientii, cat si personalul companiei participa la actul de prestare, ceea ce conduce la marketingul interactiv. Se impune ca necesitate nu numai pregatirea personalului prin intermediul tehnicilor de relatii publice interne, ci si educarea clientilor.
- g) Pentru ca o companie sa reziste pe piata, este necesar ca aceasta sa acorde o atentie deosebita atat lansarii de noi produse, pe baza cercetarii nevoilor consumatorilor, cat si produselor deja existente in portofoliu si pe piata printr-o repositionare adecvata.
- h) In acest caz, se poate afirma ca orice firma prestatoare de servicii este interesata sa isi imbunatateasca oferta, si mai mult decat atat, sa atinga cele doua functii obiectiv si scop ale marketingului, prin reducerea decalajului intre serviciul promis si promovat si cel prestat, pe de o parte, precum si intre serviciul asteptat de clienti si cel oferit, pe de alta parte.

## **Bibliografie:**

- Drummond, G.; Ensor, J.,** (2002). *Strategic Marketing, Planning and Control* , Ed. a II-a, Editura Butterworth Heinemann.
- Jay, R.,** (2003), *Marketing Plans In A Week*, Ed. a II-a, Editura Cox & Wyman Ltd., Reading, London.
- Kotler, P.,** (2003). *Managementul marketingului*, Ediția a III-a, Editura Teora, București.
- Levitt, T.,** (1975), "Marketing Myopia", apărut în *Harvard Business Review* (Sept./Oct.).
- Stutely, R.,** (2002). *The definitive business plan*, Ed. a II-a, Editura Prentice Hall-Financial Times, Marea Britanie.