

Strategii de euromarketing

Răzvan ZAHARIA
Anca Francisca CRUCERU
Rodica Milena ZAHARIA

Aflat în plină expansiune, atât în plan teoretic cât, mai ales, în planul aplicării lui de către organizațiile din România, marketingul a devenit în ultimul deceniu și jumătate o preocupare importantă pentru un mare număr de specialiști.

Pe termen mediu se preconizează o creștere și mai accentuată a importanței marketingului, în contextul așteptatei integrări a României în Uniunea Europeană, în 2007. Confruntate cu o concurență mult mai puternică și cu probabile schimbări ale comportamentului de cumpărare și de consum pe piața internă, dar beneficiind de oportunitățile deschise de accesul neîngrădit la piețele europene, întreprinderile românești vor trebui să își sporească substanțial flexibilitatea și capacitatea de adaptare la schimbare, pentru a rezista cu succes la ceea ce se anunță a fi o adevărată revoluție pentru unii agenți economici de la noi.

Aceasta presupune un marketing de calitate, concretizat în existența unor obiective clare și fezabile, a unor strategii adaptate perfect la condițiile mediului extern – în special, la cerințele consumatorilor și la activitățile desfășurate de către concurenți – precum și în implementarea lor, prin intermediul tacticilor de marketing.

Lucrarea de față își propune abordarea a două aspecte principale: pe de o parte să constate în ce măsură este capabilă teoria marketingului să ofere cele mai bune soluții în privința formulării strategiei de marketing, iar pe de altă parte, să scoată în evidență situația actuală a nivelului și modului de încorporare a strategiilor de marketing de către întreprinderi, căutând răspunsuri la o serie de întrebări, cum ar fi: în ce măsură sunt pregătite compartimentele de marketing ale întreprinderilor românești pentru a face față evoluțiilor viitoare sau care este nivelul de cunoaștere și de aplicare a teoriei marketingului în cadrul acestor compartimente?

Prima problemă ridicată nu are – din păcate – o rezolvare simplă. La fel ca în cazul altor concepte, metode sau tehnici utilizate în teoria și în practica marketingului, nu s-a ajuns la un consens nici în privința strategiilor de marketing pe care le poate adopta o întreprindere. Punctele de vedere întâlnite în literatura de specialitate sunt destul de diverse, putând fi considerate complementare sau fiind necesară o opțiune în privința abordării teoretice care va fi folosită în formularea strategiei de marketing a unei întreprinderi.

Realizarea unei tipologii exhaustive a strategiilor de marketing este o întreprindere complexă, ce depășește cadrul propus în această lucrare. Ne vom limita a spune că o cale ce merită explorată are în vedere nivelul de aplicare a strategiei. Din acest punct de vedere, nivelurile la care apar strategii de marketing sunt:

- nivelul corporației, unde întreprinderea va urmări atingerea unor obiective generale, ce vor fi realizate prin strategii de dezvoltare corespunzătoare. Cele mai cunoscute în literatura de specialitate sunt strategiile dezvoltării de bază cum ar fi:
 - strategiile în funcție de cuplul produs-piață (modelul lui Ansoff);
 - strategiile lui Mintzberg;
 - strategiile în funcție de ciclul de viață al produselor;
- nivelul unității strategice de activitate, unde vor fi adoptate strategiile generice, conform modelului lui Porter, care vor urmări obținerea avantajului competitiv în cadrul unui domeniu de activitate;
- nivelul funcțional al activităților de marketing, unde planificarea strategică de marketing urmărește adoptarea unor strategii de marketing corespunzătoare obiectivelor stabilite la acest nivel, vizând segmentarea pieței, poziționarea în cadrul unor segmente țintite și schițarea *mix*-ului de marketing corespunzător fiecărui segment de piață ales.

Dificultatea este dată de faptul că pe fiecare nivel de analiză trebuie operată o selecție dintre foarte multe variante, criterii și/sau puncte de vedere ce se întâlnesc în teorie.

Pentru a putea răspunde la cea de-a doua categorie de întrebări (cele legate de situația existentă în întreprinderile românești), s-a recurs la o cercetare can-

titativă de marketing, desfășurată pe un eșantion alcătuit din 400 de întreprinderi, ceea ce determină o probabilitate de garantare a rezultatelor de 95,5% în condițiile unei marje de eroare de 5%. Din păcate, din motive financiare, cercetarea s-a limitat la întreprinderi cu sediul în București; de aceea, rezultatele trebuie considerate reprezentative la nivelul Capitalei, dar pot fi analizate calitativ și în legătură cu situația existentă la nivel național, plecând de la premisa că întreprinderile bucureștene se situează în avangarda întreprinderilor românești, inclusiv în privința implementării marketingului.

Obiectivele cercetării au vizat:

- identificarea poziției concurențiale a întreprinderilor bucureștene;
- evidențierea surselor de informații utilizate de către întreprinderi în scopul studierii concurenților;
- identificarea metodelor de marketing utilizate de către întreprinderi pentru analiza activității lor;
- cunoașterea influenței factorilor de micro- și macro-mediul asupra activității întreprinderii;
- cunoașterea surselor de avantaj competitiv pentru întreprinderi;
- identificarea oportunităților și a amenințărilor din mediu care influențează activitatea întreprinderii, precum și a punctelor forte și slabe ale acesteia;
- identificarea tipurilor de strategii de marketing utilizate de către întreprinderi în vederea obținerii unei poziții competitive în cadrul pieței de referință.

Culegerea datelor s-a efectuat în toamna anului trecut, pe baza unui chestionar cu 27 de întrebări, completat la sediul întreprinderilor cuprinse în eșantion de către operatori de interviu.

Tabelul 1: Metode folosite pentru a analiza activitatea de marketing a întreprinderii

	Frecvența	%
Studierea pieței pe baza anchetelor de piață	238	59,5
Previzionarea vânzărilor	306	76,5
Curba ciclului de viață al produsului	115	28,8
Analiza portofoliului de activități	61	15,3
Modelul lui Ansoff de expansiune produs-piață	33	8,3
Analiza S.W.O.T.	121	30,3
Alte metode	13	3,3

Din Tabelul 1 rezultă că doar două dintre metodele menționate sunt utilizate de mai mult de jumătate din întreprinderi, conform declarațiilor acestora. Cea mai des folosită pare a fi previzionarea vânzărilor (dar nu avem date despre caracterul mai mult sau mai puțin științific al tehnicilor de previziune utilizate), în timp ce pe poziția a doua se situează „studierea pieței pe baza anchetelor de piață”, pe care ar folosi-o aproape 60% din între-

prinderile bucureștene. Dacă lucrurile ar sta așa, ar trebui ca piața cercetărilor de marketing să depășească cu mult cele 12-15 milioane de euro la care este estimată. De aceea, credem că între comportamentul declarat și cel efectiv există o discrepanță importantă, răspunsurile primite referindu-se, mai degrabă, la metodele pe care le cunosc respondenții, decât la cele pe care le aplică efectiv.

Tabelul 2: Importanța percepută a componentelor macro-mediului

	Foarte importante	Importante	De importanță medie	Puțin importante	Foarte puțin importante	Non răspuns	Media
Mediul demografic	87	107	91	46	50	19	3,35
Mediul economic	289	82	19	3	1	6	4,66
Mediul tehnologic	165	103	66	22	20	24	3,99
Mediul politic	51	95	96	63	65	30	3,01
Mediul cultural	33	77	107	72	76	35	2,78
Mediul natural	30	74	103	78	77	38	2,73
Mediul legislativ	177	112	61	20	17	13	4,06

După cum reiese din Tabelul 2, managerii bucureșteni sunt preocupați în mult mai mare măsură de aspectele economice și juridice ale mediului extern decât de aspecte cum sunt cultura și protecția me-

diului. Pentru aceștia, integrarea în Uniunea Europeană va reprezenta o problemă: ecologia și multiculturalismul reprezintă lecții pe care vor trebui să le reînvete și să le exerseze în activitatea practică.

Tabelul 3: Resursele considerate importante pentru obținerea unui avantaj competitiv

	Foarte importante	Importante	De importantă medie	Puțin importante	Foarte puțin importante	Non răspuns	Media
Resurse materiale	180	140	50	7	5	18	4,26
Resurse financiare	273	99	15	7	0	6	4,62
Resurse umane	244	104	26	7	1	18	4,53
Resurse informaționale	213	132	29	7	4	15	4,41
Resurse tehnologice	170	119	68	12	10	21	4,13
Resurse manageriale	255	103	21	3	1	17	4,59

Toate categoriile de resurse sunt considerate importante, evidențiindu-se, totuși, resursele financiare, cele manageriale și cele umane. La polul opus se situează, în aprecierea managerilor noștri, resursele tehnologice și cele materiale. Se poate constata un accent pus pe elementul uman în detrimentul celui tehnic. Din păcate, este foarte probabil ca o asemenea atitudine să încerce să ascundă deficiențele pe care întreprinderile românești simt

că le au în plan tehnologic în raport cu concurența.

În condițiile în care resursele manageriale erau considerate printre cele mai importante, s-a urmărit evidențierea gradului în care acestea se concretizează, la nivelul marketingului, în activități specifice. Astfel, o întrebare a vizat existența sau inexistența unei strategii de marketing a respectivei întreprinderi. Răspunsurile sunt prezentate în Tabelul 4.

Tabelul 4: Existența unei strategii de marketing

	Frecvența	%
Da	251	62,8
Nu	146	36,5
Non răspuns	3	0,7
Total	400	100,0

Peste o treime din firmele bucureștene nu au nici măcar o strategie de marketing definită, ceea ce ar constitui o cerință absolut minimală *vis-à-vis* de desfășurarea unei activități de marketing.

Mai mult decât atât, din cele 62,8% din întreprinderi care au afirmat că au o strategie de marketing aproape două treimi (60,6% – a se vedea Tabelul 5) și-au definit această strategie pe un orizont de timp mai mic sau egal cu un an, ceea ce constituie un lucru foarte puțin obișnuit –

ca să folosim un eufemism – și, în orice caz, nerecomandat de teoria marketing-ului. Probabil că în cazul acestor întreprinderi nu este vorba despre o strategie de marketing adevărată ci, în cel mai fericit caz, despre activități de marketing cu caracter tactic-operational, desfășurate mai mult sau mai puțin sporadic și incoerent. Practic, doar 69 din cele 400 de întreprinderi cuprinse în eșantion (17,25%) au strategii de marketing ce acoperă o perioadă normală de 3-5 ani.

Tabelul 5: Orizontul de timp al strategiei de marketing

Răspunsuri	Frecvența	%	% în răspunsuri valide*
1 lună	4	1,0	1,6
3 luni	6	1,5	2,4
6 luni	18	4,5	7,2
1 an	124	31,0	49,4
2 ani	30	7,5	11,9
3 ani	30	7,5	11,9
4 ani	3	0,7	1,2
5 ani	36	9,0	14,3
Non răspuns	149	37,2	
Total	400	100,0	

Notă: * prin raportare la total răspunsuri valide (251).

Interesante sunt și răspunsurile la întrebarea privind centru de decizie care elaborează strategia de marketing a întreprinderii. Din datele Tabelului 6 ne surprinde ponderea foarte mare a întreprinderilor unde această strategie este elaborată de conducerea superioară, eventual în colaborare cu conducerea compartimentului de marketing. Explicațiile pentru această situație pot fi legate fie de importanța mare acordată marketingului în

respectivale întreprinderi, fie – mult mai probabil – de faptul că multe dintre aceste întreprinderi sunt de mici dimensiuni și nu dispun de personal calificat pentru a stabili deciziile strategice de marketing la nivelul compartimentului, sarcina fiind preluată de top management. Din păcate, într-o asemenea situație, putem suspecta că nici managerii întreprinderilor în cauză nu au experiența necesară elaborării și implementării unei strategii de marketing.

Tabelul 6: Centrul de decizie în privința strategiei de marketing

	Frecvența	%	% în răspunsuri valide*
Conducerea întreprinderii	222	55,5	88,4
Conducerea compartimentului de marketing	102	25,5	40,6
Personalul specializat din cadrul compartimentului de marketing	45	11,3	17,9
Altă variantă	9	2,3	3,6

Notă: * prin raportare la total răspunsuri valide (251).

În privința tipului de strategie adoptată, un prim criteriu s-a referit la atitudinea întreprinderii față de nivelul competiției. Imensa majoritate a respondenților (96,1% – a se vedea Tabelul 7) au declarat că strategia de marketing aleasă este una ofensivă, de sporire a cotei de piață a întreprinderii. Dincolo de caracterul belicos al acestor declarații (care, în ultimă

analiză, este lăudabil și poate fi chiar adevărat), se poate pune, totuși, sub semnul îndoielii realismul adoptării unei astfel de strategii, mai ales în condițiile în care multe întreprinderi se consideră lideri de piață și ar putea avea o atitudine mai defensivă, de protejare a poziției ocupate.

Tabelul 7: Strategia de piață în funcție de poziția competitivă

	Frecvența	%	% în răspunsuri valide*
Strategie ofensivă	220	55,0	96,1
Strategie defensivă	9	2,3	3,9
Criteriu neaplicat	18	4,5	
Non răspuns	153	38,3	
Total	400	100,0	

Notă: * prin raportare la total răspunsuri valide (229).

Un al doilea criteriu de fundamentare a strategiei de marketing a vizat poziția întreprinderii față de structura pieței (Tabelul 8). În raport cu acest criteriu, aproape trei sferturi din întreprinderi declară utilizarea unei strategii diferențiate, care să propună soluții diferite pentru toate segmentele de piață existente. La

nivel conceptual nu este rău deloc, numai că, dată fiind ponderea firmelor de dimensiuni relativ mici în totalul eșantionului, ar fi fost probabil mai normal să regăsim o pondere mai semnificativă a strategiei concentrate, specifică întreprinderilor mici.

Tabelul 8: Strategia de piață în raport cu structura pieței

Răspunsuri	Frecvența	%	% în răspunsuri valide*
Strategie nediferențiată	30	7,5	12,9
Strategie diferențiată	170	42,5	73,0
Strategie concentrată	33	8,3	14,1
Criteriu neaplicat	12	3,0	
Non răspuns	155	38,8	
Total	400	100,0	

Notă: * prin raportare la numărul total de răspunsuri valide (233).

În fine, o altă întrebare s-a referit la existența strategiilor la nivelul celor patru politici componente ale *mix*-ului de marketing. Rezultatele (prezentate în Tabelul 9) demonstrează o preocupare strategică mai mare în privința prețului și a produsului și mai mică în privința politicii de promovare și, mai ales, a politicii de dis-

tribuție. Este o perspectivă oarecum surprinzătoare, în special în condiții de inflație, când deciziile cu privire la politica de preț capătă mai greu conotații strategice. Oricum, mai puțin de jumătate dintre întreprinderile studiate au elaborat strategii la nivelul componentelor *mix*-ului de marketing.

Tabelul 9: Existența strategiilor la nivelul *mix*-ului de marketing

	Frecvență	%
Strategie de produs	210	52,5
Strategie de preț	226	56,5
Strategie de distribuție	152	38,0
Strategie de promovare	164	41,0

Analizând rezultatele obținute în baza acestei cercetări din perspectiva riscurilor, dar și a oportunităților ce vor apărea în fața întreprinderilor românești odată cu aderarea României la Uniune Europeană, credem că se poate aprecia că, din perspectiva strategiei de marketing, cele mai multe dintre întreprinderile noastre nu sunt pregătite să facă față unei eventuale concurențe puternice din partea firmelor

europene. De aceea, fără a dramatiza situația existentă, apreciem că trebuie valorificată foarte bine perioada care a mai rămas până la aderare și, pe lângă rezolvarea altor probleme, trebuie să constituie o prioritate atât pregătirea unor specialiști în marketing, cât și creșterea importanței rolului marketingului în managementul întreprinderilor românești.