

MARKETING STRATEGIC ÎN CONDIȚII DE CRIZĂ ECONOMICĂ PRELUNGITĂ

MARKETING STRATEGIES AMID PROLONGED ECONOMIC CRISIS

Simona-Silvana MARGINEAN

Babeș Bolyai University, Cluj Napoca (FSEGA)

Abstract: *Acest articol discută principalele tendințe care se manifestă în piață, în contextul crizei economice declanșate în anul 2007, din perspectiva teoriilor evoluționiste aplicate în marketingul modern.*

Cuvinte cheie: strategie de marketing, criză economică, selecție naturală, tendințe

Clasificare JEL: M42, M48

Abstract: *This article discusses the main market trends, amid the economic crisis triggered in 2007, from the perspective of modern evolutionary theory applied to marketing*

Keywords: *marketing strategy, economic crisis, natural selection, trends*

JEL Classification: M42, M48

1 INTRODUCERE

După vârful atins în anul 2007, bursele internaționale au avut o scădere brusca în anul 2009, de până la jumătate din valoare; revenirea înregistrată ulterior nu a reușit să atingă nivelul din decembrie 2007, ci mai degrabă pe cel din anul 2005 [1]. Majoritatea companiilor au reacționat la criza economică mondială prin reduceri. Reduceri de costuri, amânări de investiții, micșorarea

1 INTRODUCTION

After the peak of 2007, international stock exchanges have had a sudden decrease in 2009, up to half the value; the later recorded return failed to reach the level of December 2007, but rather the one in 2005 [1].

Most companies have reacted to the global economic crisis through cuts. Cost cuts, investment delays, and significant decrease in advertising

considerabilă a bugetelor de publicitate. Aceste măsuri nu s-au dovedit întotdeauna suficiente.

Secretul succesului se află în aplicarea unor strategii bine definite, spune fostul ministru de finanțe Daniel Dăianu. Învingătorii crizei nu sunt neapărat companiile mari, ci cele care au aplicat principiile strategice și strategii concurențiale. Aceștia vor avea câștig de cauză și pe termen lung, într-o competiție tot mai dură și într-un proces de concentrare economică tot mai accentuat [2].

Evoluțiile de pe scena economică mondială, cu avantajele și inconvenientele aduse de globalizare, limitează atât durata de viață a teoriilor cât și aplicabilitatea unor reguli și strategii. Cu acest lucru în minte, realizăm o cercetare a tendințelor care se manifestă la nivelul strategiilor de marketing, pentru a evidenția evoluția instrumentelor care stau la dispoziția managerilor și a specialiștilor de marketing.

Analiza utilizează informații și statistici disponibile prin intermediul INS (Institutul Național de statistică) și MF (Ministerul Finanțelor). Studiile realizate de compania InterBiz Research and Consulting, Neomar Consult sau IBC Focus prin studiile IResearch au fost extrem de utile pentru evaluarea evoluției principalilor jucători de pe piața românească. De asemenea, analizele publicate de companiile PriceWaterhouse Coopers studies, Boston Consulting Group sau Deloitte au completat articolul cu date referitoare la tendințele internaționale.

budgets. These measures proved not always sufficient.

The secret of success lies in the application of well-defined strategy, says former Finance Minister, Daniel Daianu. The winners of the crisis are not necessarily large companies, but those companies that have applied strategic and competitive strategies. They will prevail in the long term as well, fighting a fiercer battle in the process of economic concentration. [2].

Developments in the global economic scene, with the advantages and disadvantages of globalization, limit the lifetime of theories as well as the applicability of rules and strategies. With this in mind, we will perform an analysis of trends manifested in the marketing strategies that will emphasize the evolution of tools available to managers and marketing specialists. The analysis uses information and statistics available through the INS (National Statistics Institute) and MOF (Ministry of Finance). Studies by InterBiz Research and Consulting company, IBC Focus Neomar Consult or by IResearch were extremely useful for evaluating the evolution of the main players on the Romanian market. It also analyzes studies published by PriceWaterhouse Coopers, Boston Consulting Group and Deloitte, thus completed internal data with international trends.

2 STRATEGII DE MARKETING

Din punct de vedere istoric, strategiile au început să fie dezvoltate, utilizate și transformate în instrumente pentru atingerea unor scopuri precise în urmă cu mai bine de 2000 de ani; deși termenul de strategie a ajuns să fie utilizat în Europa cu sensul său de astăzi abia în secolul XVI, există câteva repere importante care au modelat semnificațiile sale, de la Sun Tzu căruia îi sunt atribuite primele referiri la strategie, la Niccolo Machiavelli care a rafinat termenul și l-a transformat într-unul aproape malefic. Baronul Von Clausewitz este cel care construiește de fapt o punte de legătură între strategiile de război, analiza filosofică a acestuia și planificarea operațională. Orice strategie este nesigură, fără cunoașterea mediului înconjurător, o observație crucială a lui Miyamoto Musashi, precursorul lui Clausewitz, o confirmă și abordarea strategică a lui Henderson, care își argumentează teoria prin referințe la domeniul biologiei. În dialectica economică din epoca modernă, vorbim foarte mult despre strategii, le asociem tactici, planuri și programe de acțiune. Planificarea strategică de marketing este mai mult decât o manevră folosită pentru a descuraja competiția, ea reprezintă un set de instrumente care, utilizate în mod judicios, cu multă imaginație și atenție la evoluțiile de mediu, pot să împingă firma din poziția curentă într-una mai competitivă.

2.1. Strategia: o abordare evoluționistă

Cercetările întreprinse în biologie de Charles Darwin și Alfred Russel Wallace [3], aprofundate

2 MARKETING STRATEGIES

Historically, strategies began to be developed, used and transformed into tools for achieving specific purposes ago more than 2,000 years ago; although the term strategy came to be used in Europe with its current meaning only in the sixteenth century, there are several milestones that have shaped its meanings, from Sun Tzu who allegedly made the first references to the term “strategy”, to Niccolo Machiavelli that refined the term and provided almost malefic meanings.

Baron Von Clausewitz is the one who actually builds a bridge between the strategies of war, its philosophical analysis and operational planning.

Any strategy is uncertain, without knowing the environment, a crucial observation of Miyamoto Musashi, the precursor of Clausewitz; this is confirmed by Henderson's strategic approach, using references to biology in order to substantiate his thesis.

In modern economic dialectic, we talk a lot about strategy; we associate tactics, action plans and programs. Marketing Strategic planning is more than a maneuver used to discourage competition, it is a set of tools that used judiciously, with great imagination and attention to developments in the environment may push the company from the current position to a more competitive one.

2.1. The Strategy: An Evolutionistic Approach

Research undertaken in biology Charles Darwin

între 1930-1940, relevă similitudini extraordinare între supraviețuirea speciilor și metodele de competiție din domeniul economic; abordarea originală și avangardistă a lui Bruce Henderson în lucrarea sa „Conceptul de strategie” (1981), explică strategia pornind de la competiția intensă existentă în mediul natural. Competiția a existat înainte de strategie, competiția începe cu primele forme de viață și s-a accentuat de-a lungul a milioane de ani de evoluție; datorită similitudinii formelor de viață concurente, biologii au observat o accentuare a competiției în mediile bogate în resurse, unde coexistă un număr mare de competitori. O altă caracteristică a acestor medii este diferența redusă dintre competitori, în concordanță cu bogăția resurselor din mediul în care evoluează. În același timp, cercetătorii din domeniul biologiei au dezvoltat un „principiu al excluderii competitive” [4] care observă faptul că două organisme similare nu pot coexista în același mediu.

Astfel, vorbim de selecția naturală și supraviețuirea concurentului mai puternic, mai bine adaptat la mediu, care are mai mulți urmași și și-a adaptat profund structură fizică, caracteristicile structurale și comportamentul. Imaginația și logica, alături de abilitatea de anticipare a rezultatelor acțiunilor din prezent sunt cele mai importante caracteristici ale strategiei economice, alături de cunoașterea competiției și voința de a investi în viitor în locul consumării imediate a resurselor.

Henderson construiește conceptul modern de strategie, ca pe o necesitate ce pornește de la competiția economică, având următoarele

and Alfred Russel Wallace [3] between 1930-1940, reveals extraordinary similarities between the survival of natural species and competition methods in the economic field. The original and avant-garde approach of Bruce Henderson in his "The Concept of Strategy"(1981), approaches the strategy from the perspective of the intense competition existing in the wild. Competition existed before strategy, competition begins with the first forms of life and has evolved over millions of years; due to similarity of competing forms of life, biologists have observed an increase of the competition in resource-rich environments, where there a large number of life form coexist.

Another characteristic of these environments is reduced difference between competitors, in accordance with the wealth of resources in the environment around them. At the same time, researchers have developed a "competitive exclusion principle" [4] who noted that two similar organisms can not coexist in the same environment. Thus, we speak of natural selection and survival of the fittest competitor, better adapted to the environment, with more offsprings and which has deeply adapted its physical structure, the structural characteristics and behavior. Imagination and logic, along with the ability to anticipate the results of the present are the most important features of economic strategy, along with strong knowledge of the competition and the will to invest in the future rather than immediate consumption of resources. Henderson built the modern concept of strategy as a necessity that is based on economic competition,

caracteristici:

- Resurse finite cu grad ridicat de dependență;
- Incertitudinea legată de intențiile și capacitățile de luptă ale adversarului;
- Necesitatea coordonării acțiunii în spațiu și timp;
- Necesitatea exercitării unui control în privința inițiativelor organizației.

În ciuda identificării competiției cu eliminarea adversarului, care se manifestă în mediul biologic, existența unei strategii este condiționată de capacitatea de a înțelege dinamica din mediu și capacitatea de a interveni și a anticipa consecințele acțiunilor noastre. Competiția și conflictul au pornit întotdeauna de la gestionarea unor resurse și necesitatea exercitării unui monopol asupra acestora, pentru a garanta bunăstarea viitoare a comunității. Lucrarea lui Darwin despre „Originile speciilor” prezentată la Academia Regală de Știință din Londra în 1859 a oferit o perspectivă limitată asupra competiției din mediul natural; abia în secolul XX a fost teoria să pe deplin înțeleasă și adoptată de mediul economic. Analogiile identificate de Henderson sunt uluitoare: în absența strategiei, afirmă acesta, competiția de afaceri este dominată de legile biologiei privind eliminarea adversarului, un proces lent și instinctual.

Revenind în epoca modernă, strategia și planificarea strategică sunt atributele oricărei echipe de management care dorește să facă față incertitudinilor viitorului și să construiască strategii de afaceri. Fie că vorbim de planificare, de analiza mediului extern și de controlul mediului intern, de

with the following characteristics:

- finite resources, highly addictive;
- uncertainty about enemy intentions and fight capabilities;
- need to coordinate action in space and time;
- need to control the company's initiatives.

Despite the identification of competition with the elimination of the opponent, manifested in the biological environment, the existence of a strategy is conditioned by the ability to understand the dynamics of the environment and the ability to intervene and to anticipate the consequences of our actions. Competition and conflict are always about the management of resources and the need to exercise a monopoly on them in order to ensure the future welfare of the community.

Darwin's work on "The Origin of Species" presented at the Royal Academy of Science in London in 1859 provided a limited perspective on competition in the natural environment; only in the twentieth century was this theory fully understood and adopted by the economic environment.

The analogies identified by Henderson are striking: in the absence of strategy, he says, business competition is dominated by the laws of biology on the elimination of the opponent, a slow and instinctual process.

Returning in the modern age, strategy and strategic planning are the attributes of any management team that wants to deal with future uncertainties and build business strategies. Be it planning, analysis of external environment and internal control environment, certain principles that coordinate the

anumite principii care ordonează deciziile tactice, termenul de strategie are o continuitate firească dinspre Evul Mediu, trecând prin artă și strategia militară, la principiile competiției analizate de biologie, exploatare în lupta economică din epoca modernă.

tactical decisions, the term strategy has a natural continuity from the Middle Ages, through art and military strategy, competition analysis principles of biology, exploited by the economic battle of the modern era.

2.2. Strategia de marketing astăzi

Teoriile din domeniul planificării strategice și de marketing sunt dominate de Ansoff și Ringbakk care afirmă [5] că sistemele de planificare au apărut în urma evoluției sistemelor statice integrate în structuri organizatorice utilizate în perioada anilor 1950-1960; în această perioadă, ca reacție la un mediu tot mai puternic competitiv și mai puțin instabil s-au dezvoltat sisteme dinamice ce operau cu fluxuri de informații și fluxuri decizionale cum sunt: controlul financiar, alcătuirea bugetului, managementul prin obiective și planificarea proiectelor. De aici s-a dezvoltat planificarea strategică, ca un mod sistematic de a analiza alternativele de evoluție viitoare, un sistem de planificare, programare și alcătuire a bugetului având la baza misiuni referitoare la produs sau piață.

Determinarea poziției competitive, stabilirea obiectivelor economice inclusiv în termeni de venit, cotă de piață și profit, iar apoi formularea strategiilor necesare pentru obținerea unei poziții în piață sunt primii pași în stabilirea strategiei de urmat. Strategiile de marketing au ca scop obținerea unor avantaje competitive, realizate prin

2.2 The Marketing Strategy Today

The theories from the field of marketing and strategic planning are dominated by Ansoff and Ringbakk [5], claiming that planning systems arose from static systems development, integrated into the organizational structure, used during the years 1950-1960; at the time, we witness the development of dynamical systems that operated with flows of information and decision flows such as financial control, budget composition, management by objectives and planning, in response to a stronger competitive and less unstable environment. This is the first form of strategic planning, as a systematic method that analyzes alternatives for future development, planning, programming and composition of budget assignments based on product or market. Determination of competitive position, economic target setting, including directions such as revenue, market share or profit, and then formulate strategies to achieve market positions, are the first steps in establishing the strategy to follow. Marketing strategies aimed at achieving competitive advantage, through adaptation and

adaptare și reacții adecvate la tendințe și forțe externe precum: schimbări ale pieței, evoluții tehnologice, dezvoltarea resurselor în concordanță cu oportunitățile de care beneficiază compania. Marketingul ca știință se găsește în vremuri interesante, prins în vârtejul impetuos de a dezvolta o nouă paradigmă dominant. Preocupările referitoare la realizarea unui cadru analitic pentru abordarea strategiei de marketing s-au concretizat de-a lungul anilor în elaborarea unor modele/tehnici la care și-au adus contribuția și alte discipline, nu numai marketingul, cum ar fi: sociologia, economia, managementul financiar și strategic. Planificarea strategică se referă la un orizont de timp ce cuprinde 5-10 ani, în decursul căruia organizația își propune atingerea anumitor parametri în ceea ce privește vânzările, profitul sau cota de piață dorită [6]. Datorită factorilor de mediu și a diferențelor care pot apărea între momentul stabilirii obiectivelor și sfârșitul perioadei strategice, organizațiile au în vedere și posibilitatea anumitor decalaje apărute în timp, care pot fi anulate prin trei modalități (sintetizate în tabelul de mai jos):

- Dezvoltarea intensivă a activităților curente ale firmei;
- Dezvoltarea prin integrarea unor activități conexe;
- Dezvoltarea prin diversificare.

proper response to trends and external forces such as market changes, technological developments, and development of resources in line with the opportunities enjoyed by the company. Marketing as a science dwells in interesting times, caught in the heady twirl of developing a new dominant paradigm. Concerns related to the achievement of an analytical framework for addressing marketing strategy have resulted over the years in the development of models/ techniques to which other disciplines have contributed alongside marketing, such as sociology, economics, financial and strategic management. Strategic planning refers to a time horizon consisting of 5-10 years, during which the organization aims to achieve certain parameters in terms of sales, profit or market share choice [6]. Due to environmental factors and differences that can occur between when setting of objectives and strategic end, organizations are considering the possibility of disparities emerging over time, which can be erased in three ways (summarized in the table below):

- current development of company's intensive activities;
- development through the integration of related activities;
- development through diversification.

Figura 1: Modalități de dezvoltare și strategii aferente/ Figure 1: Development strategies and subsequent strategies

Modalitate de dezvoltare/ Method of development	Tip de strategie/ Type of Strategy		
Intensivă/ Intensive	Strategia de penetrare pe piață, realizată prin:/ Market penetration	Strategia de extindere a pieței, realizată prin:/ Market extension strategy, achieved	Strategia de înnoire a produsului, realizată prin:/ Product renewal

	strategy, achieved by:	by:	strategy, achieved by:
	<ul style="list-style-type: none"> — Stimularea creșterii consumului/ stimulate consumption growth — Atragerii de clienți de la concurență/ attract customers from competition — Atragerii de noi consumatori/ attract new consumers 	<ul style="list-style-type: none"> — Patrundera pe segmente noi de piață/ entering new market segments — Extinderea către noi zone geografice/ expansion into new geographic areas — Accesarea unor noi canale de distribuție/ Accessing new distribution channels 	<ul style="list-style-type: none"> — Introducerea de produse noi/ The introduction of new products — Îmbunătățirea produselor existente/ Improving existing products
Prin integrare/ Through integration	Integrarea în amonte/ Upstream integration	Integrarea în aval/ Downstream integration	Integrarea pe orizontală/ Horizontal integration
	Atragerea și controlul anumitor furnizori, cu scopul creșterii cifrei de afaceri/ Attracting and control of certain suppliers, in order to increase turnover	Încorporarea unor distribuitori în structura firmei/ Incorporation of distributors in the company structure	Absorbția sau achiziționarea unor concurenți/ Absorption or acquisition of competitors
Prin diversificare/ Through diversification	Strategia de diversificare concentric/ Concentric diversification strategy	Strategia de diversificare orizontală/ Horizontal diversification strategy	Strategia de diversificare de tip conglomerate/ Horizontal integration
	Comercializarea de produse destinate unor noi categorii de consumatori/ Marketing of products for new categories of consumers	Comercializarea de produse noi, destinate clienților actuali/ Marketing of new products for existing customers	Abordarea unor domenii sau USA noi, fara legatura cu tehnologia sau segmentul de piața abordat în prezent/ Addressing areas or strategic units unrelated to technology or market segment currently addressed

Sursa: Adaptare după Paina și Pop, 1998: 15-17/ Source: Adapted from Paina and Pop, 1998: 15-17

Dupa Fisk [7] marketingul ar trebui să fie forța conducătoare a strategiei de afaceri; el se asigură că aceasta este generată de provocările și ocaziile existente pe piață și definește locul/modalitatea de implicare în competiție, precum și mijloacele necesare pentru a câștiga lupta.

Formularea strategiei presupune definirea a trei elemente fundamentale: mixul de marketing, bugetul de marketing și alocarea bugetului [8]. Strategiile de marketing sunt concentrate pe elementele mixului de marketing, un ansamblu coerent de instrumente și variabile utilizate de către organizație pentru atingerea obiectivelor sale pe piețele țintă, definit ca atare la începutul anilor 1960 de către prof. Jerome E. McCarthy ; cei 4”P” reprezintă: Produsul, Prețul,

According to Fisk, [7] marketing should be the driving force of business strategy; marketing shall ensure that it is generated by the challenges and opportunities on the market and determine where / how to get involved in competition, and means to win the battle.

Strategy formulation involves defining of three basic elements: marketing mix, marketing budget and budget allocation [8]. Marketing strategies are focusing on the marketing mix, a coherent set of tools and variables used by the organization for achieving its target markets. Defined as such in the early 1960s by Professor E. Jerome McCarthy, the 4 "P" represent: product, price, distribution and promotion, as follows:

- Distribuția și Promovarea, astfel:
- Termenul de PRODUS însumează politicile generale pentru proiectarea, modificarea, adăugirile, și ambalarea produsului;
 - Termenul de PREȚ cuprinde politicile generale de stabilire a prețurilor care trebuie respectate pentru gamele de produse pe segmentele de piață stabilite;
 - Termenul de DISTRIBUȚIE cuprinde politicile generale de vânzare, canalele și nivelele serviciilor destinate clientului;
 - Termenul de PROMOVARE cuprinde politicile generale pentru comunicarea cu clienții prin publicitate, personal angajat în vânzări, promovare a vânzărilor, relații cu publicul, expoziții, comunicare directă prin poștă etc.

Aceste variabile trebuie să acționeze în aceeași direcție, însă caracterul mixului de marketing este dat de produs; în unele specializări cum este marketingul serviciilor, pot fi identificate 5 variabile; a cincea componentă este personalul [5].

Indiferent de metoda utilizată pentru alocarea resurselor financiare de marketing, bugetul total de marketing trebuie să susțină financiar obiectivele și strategia de marketing a organizației. Prin aceasta, este necesară alocarea resurselor financiare pe piețe-țintă, pe fiecare componentă a mix-ului de marketing precum și eșalonarea calendaristică pe subperioade în cadrul perioadei strategice stabilite inițial. Obiectivul principal urmărit prin alocarea, eșalonarea și optimizarea bugetului de marketing este maximizarea rentabilității, pe termen lung.

3 TENDINȚE ÎN MARKETINGUL STRATEGIC, ÎN CONDIȚIILE UNEI

- PRODUCT - summarizes the general policies for the design, modifications, additions, and product packaging;
- PRICE - covers general pricing policies to be followed for product ranges established market segments;
- DISTRIBUTION - include general sales channels and customer service levels;
- PROMOTION - general policies for communicating with customers through advertising, sales staff, sales promotion, public relations, exhibitions, direct mail communications, etc..

These variables must all act in the same spirit, but the character of the marketing mix is given by the “product”; in some specialties such as marketing of services, 5 variables can be identified, the fifth component being the staff [5]. Regardless of the method used to allocate financial resources for marketing, marketing budget should provide financial support of marketing objectives and strategy of the organization. This is necessary in order to allocate financial resources on target markets, for each component of the marketing mix as well as the scheduling of the initially established strategz. The main objective of this allocation, timing and marketing budget optimization is to maximize profitability in the long run.

3 TRENDS IN STRATEGIC MARKETING, AMID PROLONGED

CRIZE ECONOMICE GLOBALE PRELUNGITE

Numărul mesajelor de marketing cu care sunt bombardată zilnic consumatorii este de peste 3.000 [9]. O altă statistică arată faptul că peste o mie de miliarde de dolari este suma cheltuită anual în lume în domeniul marketingului. Și totuși, consumatorii reușesc să evite aceste mesaje mai bine ca niciodată, fie că utilizează telecomanda sau tehnologii mai avansate care permit blocarea reclamelor nedorite. Multe companii cheltuiesc până la 30% din cifra lor de afaceri pentru marketing și totuși încă o fac din considerente prea puțin argumentate, gen: „așa am cheltuit și anul trecut” sau „anul acesta cheltuim mai mult decât competiția”. Reducerea costurilor și restructurarea activității de vânzări și marketing sunt deja măsuri clasice luate în perioade de insecuritate economică; însă există și o serie de măsuri strategice prin care activitatea de marketing poate fi reorganizată cu succes, cheltuind mai judicios bugetele alocate, cu mai multă siguranță în ceea ce privește rezultatul final. Evaluarea corectă a situației este esențială pentru a permite un răspuns rapid. Astfel, este necesară stabilirea modului în care organizația, clienții și furnizorii săi sunt afectați de schimbările din mediul de afaceri, de schimbările legate de competiție, canalele de distribuție și relația cu instituțiile financiare. O evaluare atentă a amenințărilor din piață, legate de scăderea cererii pentru produsele firmei, scăderi generalizate de prețuri în piață, scumpirea materiilor prime și a energiei, este crucială. De asemenea, analiza oportunităților de creștere este extrem de utilă în

ECONOMIC CRISIS

The number of marketing messages that consumers are strafed with on a daily basis is of over 3000! [9]. Another statistic shows that over a trillion dollars is the amount spent annually in the marketing world. However, consumers manage to avoid these messages better than ever, whether they use the remote or more advanced technologies that allow blocking of unwanted ads. Many companies spend up to 30% of their turnover on marketing and yet some still use justifications such "so we spent last year" or "this year we will spend more than the competition." Cost reduction and restructuring of sales and marketing activities are classic measures taken in times of economic insecurity, but there are a number of strategic measures that reorganize marketing activity successfully, through spending budgets more wisely, with further confidence as far as the final result is concerned. A precise evaluation of current situation is essential to enable rapid response. It is necessary to establish how the organization, customers and suppliers are affected by changes in business environment, changes related to competition, distribution channels and relationships with financial institutions. A careful assessment of market threats related to decreased demand for the firm, generalized decline in market price, the price of raw materials and energy, is crucial. Also, analysis of growth opportunities is extremely useful in these circumstances. Product analysis

aceste circumstanțe. Analiza produsului și a schimbărilor legate de piață și client, alături de analiza brandurilor, a cheltuielilor de susținere a acestora și a performanței lor este de asemenea recomandată. Rhodes și Stelter [10] analizează câteva măsuri recomandate managerilor de marketing din diverse industrii și propun procentul de 20% ca instrument de referință atât pentru posibilele scăderi ale cifrei de afaceri cât și pentru reducerile de costuri care se recomanda a fi operate. Cele mai importante direcții de acțiune în această fază au în vedere:

- ✓ produsul: identificarea celor mai valoroase și profitabile branduri și reducerea cheltuielilor de promovare pentru produsele/brandurile cu profitabilitate redusă;
- ✓ forța de vânzare – eliminarea din echipă a persoanelor cu performanțe scăzute;
- ✓ promovare – eliminarea acțiunilor de promovare a vânzărilor care nu sunt orientate spre vânzarea imediată; negocierea contractelor cu agențiile și furnizorii; pregătirea de campanii îndrăznețe și originale;
- ✓ clienții – strângerea legăturilor cu aceștia și fidelizarea lor;
- ✓ preț – introducerea de prețuri mai mici prin discounturi periodice, însă nu prin permanentizarea unui preț mic.

Procentul de 30% este indicat de un alt articol apărut în relație cu piața Americană, „Victime colaterale” [11]; procentul este ales în mod arbitrar, dar are ca scop păstrarea acelor cheltuieli care în mod evident generează valoare. Principalele măsuri recomandate a fi luate în **vânzări** în perioade de recesiune sau

and changes to market and customer analysis with brands, to support their expenditures and their performance is also recommended. Rhodes and Stelter [10] review several measures recommended to marketing managers from various industries and provide the 20% as a reference tool, both for possible decreases in turnover and cost reductions that are recommended to be operated. The main lines of action at this stage are related to:

- ✓ product - identification of the most valuable and profitable brands and reduce costs of promotion for products / brands with low profitability;
- ✓ sales force - the elimination from the team of people with low performances;
- ✓ promotion - eliminating sales promotion that are not aimed at immediate sale; further negotiating contracts with agencies and suppliers; bold and original preparation of campaigns;
- ✓ customers - closer relations with them and motivating their loyalty;
- ✓ price - lower prices through introducing periodic discounts, but not by permanent low prices.

Another article related to the developments in U.S. markets, "Collateral Damage" [11], indicates the 30%; though the percentage is arbitrarily chosen, is it aimed at maintaining those expenses which clearly generates value. The recommended measures to be taken in **sales**, in times of recession or economic

nesiguranță economică, sunt legate de:

- Aplicarea cu strictețe a regulii 80:20 în privința clienților, identificarea celor mai profitabili pe termen scurt și alocarea resurselor pentru aceștia; ignorarea clienților neprofitabili pe termen scurt; parteneriatul cu firme puternice;
- Redefinirea obiectivelor și a misiunii forței de vânzare, stabilirea unei modalități de salarizare în concordanță cu îndeplinirea acestora;
- Regândirea rolului pe care îl are forța de vânzare: încurajarea vânzătorilor care generează noi clienți și reducerea costurilor cu cei care doar gestionează un portofoliu de clienți;
- Reducerea numărului de specialiști sau experți tehnici și utilizarea lor doar pentru deservirea clienților care aduc venituri semnificative firmei;
- Reducerea costurilor de deservire a clienților cu cel puțin 30% prin identificarea de canale de distribuție cu costuri reduse precum Internet-ul, prin reducerea numărului angajaților în acest sector sau utilizarea de angajați temporari;
- Eliminarea serviciilor care nu sunt solicitate în mod explicit de clienți, și oferirea de servicii contra cost;
- Reduceri de personal din toate departamentele, din rândul angajaților cu performanțe reduse utilizând procentul de 10-20%;
- Anularea participării la toate târgurile, exceptând pe cel mai important din branșă, reducerea costurilor de participare și eliminarea cadourilor promoționale cu excepția unuia semnificativ.

Departamentul de **marketing** și în mod special

uncertainty are related to:

- Strict enforcement of the rule 80:20 on customers, identifying the most profitable in the short term and allocation of resources for them, ignoring short-term unprofitable customers; partnership with powerful companies;
- Redefining objectives and mission of the sales force, establishing payment according to performance;
- Rethinking the role of sales force: encouraging sellers to generate new customers and reduce costs with those who only manages a portfolio of clients;
- Reducing the number of specialists or technical experts; allocation of these resources use only for the customers that provide significant revenue;
- Reduce servicing costs for customers with at least 30% by identifying low-cost distribution channels such as Internet, by reducing the number of employees in the sector or the use of temporary employees;
- Elimination of services that are not explicitly requested by customers, and providing services for remuneration;
- Cutbacks in all departments, among employees with low performance using the percentage of 10-20%;
- Cancellations of all fairs, unless the most important in the industry, reducing participation costs and eliminating

bugetele aferente sunt primele lovite de recesiune; aceste reduceri de costuri trebuie însă realizate cu atenție și având în vedere argumente legate de profitabilitate și păstrarea unei imagini corespunzătoare.

Studiile Deloitte (2010) și studiul BCG [11] propun o combinație de măsuri, dintre care amintim:

- „Bugetarea de la zero” este o metodă de alcătuire a bugetelor prin care se construiește un buget nou, pornind de la prioritățile curente și obiectivele de marketing pe termen scurt și mediu, și nu pornind de la bugetele din anii anteriori;
- Cheltuirea a 2/3 din buget pentru 30% din clienți;
- Eliminarea sumelor alocate promovării brandurilor slabe;
- Alocarea de fonduri pentru promovarea brandurilor care se adresează unor segmente de piață cu un potențial ridicat de creștere;
- Promovarea activităților care aduc venituri pe termen scurt; reevaluarea programelor care nu sunt legate în mod direct de vânzarea în sine;
- Analiza mixului promoțional, cu reduceri de până la 50% a promovării pentru brandurile deja cunoscute și recurgerea la medii mai puțin costisitoare, dar cu eficiență dovedită, precum marketingul viral, promoțiile și publicitatea pe Internet.
- Renegocierea contractelor cu furnizorii, analizarea relațiilor cu agențiile; solicitarea de oferte multiple pentru producția de materiale promoționale și tipărituri, asociată cu

promotional gifts except for a significant one.

Marketing department and especially related budgets are the first to be hit by the recession, but these cost savings must be carefully made, given the arguments about profitability and maintaining a proper image.

Deloitte Research (2010) and BCG studies [11] propose a combination of measures, such as:

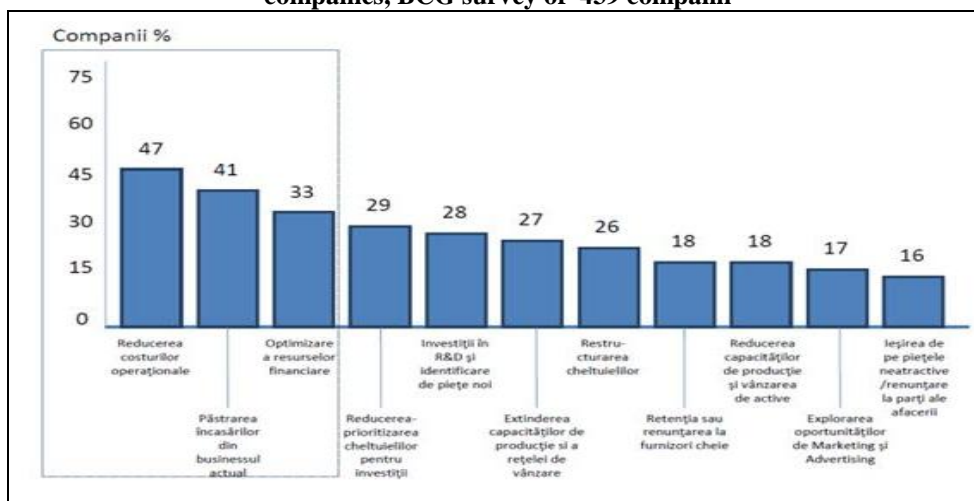
- "zero budgeting" is a way of building a budget that builds a new budget, based on current priorities and objectives for short and medium term marketing and not from the budgets of previous years;
- spending two thirds of the budget for 30% of customers;
- elimination of amounts allocated to weak brands;
- allocation of funds to promote brands that address market segments with high growth potential;
- promoting activities that bring short-term income, revaluation programs not directly related to the sale itself;
- analysis of the promotional mix, with discounts up to 50% for brands to promote the use of already known and less-expensive, but proven, and viral marketing, promotions and advertising on the Internet.
- renegotiation of contracts with suppliers, analyzing relationships with agencies, request multiple bids for the production of printed promotional materials associated with obtaining flexible payment terms.

obținerea unor termene de plată flexibile.
 Lubkeman [11] analizează prioritățile și măsurile practice adoptate de companiile americane într-un studiu la care au participat 439 de companii realizat de prestigioasa companie Boston Consulting Group; acestea demonstrează cum majoritatea managerilor au subestimat mărimea și durata ultimei crize economice. Graficul de mai jos expune de o maniera sintetică prioritățile companiilor în anul 2009:

Lubkeman [11] examines the priorities and practical measures adopted by U.S. companies in a study involving 439 companies conducted by the prestigious Boston Consulting Group; the study demonstrates how most managers underestimated the size and duration of the 2007 economic crisis.

The graph below exhibits in a synthetic manner the company's priorities in 2009:

Figura 2: Prioritățile companiilor, cercetare BCG pe un eșantion de 439 companii/ Figure 2: Top priorities for companies, BCG survey of 439 companii



(Sursa: Studiul Companies in the Downturn: Expectations, Actions and Preparedness, disponibil pe site-ul www.bcg.com)/Source: Studiul Companies in the Downturn: Expectations, Actions and Preparedness, available online at www.bcg.com)

Măsurile pe termen lung legate de reducerea costurilor și adoptarea unei strategii care să contracareze efectele crizei sunt primele trei priorități enunțate de companii. Acestea li se adaugă alte măsuri de restructurare bugetară sau a capacităților de producție, mergând până la renunțarea la piețele sau segmentele neatractive.

CONCLUZII

Revenim la unul din principiile de bază ale managementului: atitudinea managerilor are un rol

Long-term measures related to reducing costs and adopting a strategy to counter the crisis effects appear as the top priorities set by companies. They add to other financial or measures for restructuring production capacities, up to withdrawal from unattractive segments

CONCLUSIONS

We resume with one of the basic principles of management: the attitude of managers has a crucial

esențial în crearea unui climat organizațional; managerii care acceptă în mod pasiv situația mediului de marketing, vor reacționa prin strategii de adaptare, cei care consideră că prin unele acțiuni pot influența mediul, adoptă o strategie activă, o strategie de management a mediului prin care își propun să inițieze măsuri de influențare a publicului, a legislației, a comportamentului consumatorilor etc [12]. Cele mai bune performanțe se obțin de regulă anticipând schimbările din mediul extern și reacționând la acestea; piețele se schimbă mult mai rapid decât companiile, și oportunitățile pe care aceste schimbări le aduc pot trece neobservate în condițiile în care singura strategie a unei organizații este păstrarea unui nivel călduț de status-quo. Jack Welch vorbea în cartea sa „Câștigătorii” [13] despre sfârșitul strategiei ca teorie și abordarea strategiei ca pe un „joc plin de viață, dinamic”. Procesarea cifrelor, planificarea scenariilor, studiile de piață, diagramele și graficele, toate acestea, considera Welch transformă strategia într-o problemă prea complexă care ne îndepărtează de fapt de la ceea ce avem de făcut. Abordarea științifică a strategiei, predată la școlile de afaceri, practică de multe companii, este neproductivă, mai adaugă Welch. Ea ar trebui înlocuită cu un mod de acțiune descris în linii mari, asupra căruia se revine și care se redefinește frecvent, în funcție de schimbările intervenite în piață. Conform teoriilor biologiei, mai ales dacă avem în vedere principiul excluderii reciproce al lui Gause [3], doi competitori nu pot coexista pe aceeași piață,

role in creating a success oriented organizational climate; managers who passively accept the marketing environment situation will react by adaptation strategies, those who believe that action can influence the environment, will adopt an active management strategy through which they to initiate measures to influence the public, legislation, consumer behavior ad so on [12]. The best performance is obtained usually by anticipating changes in the external environment and reacting to them; markets are changing faster than companies, and opportunities these changes bring along may go unnoticed under a conservation of status – situation. Jack Welch spoke in his book "The Winners" [13] of the end of the strategy as a theory and the approach of strategy as a “lively and dynamic game.” Processing figures, scenarios planning, market research, charts and graphs, resumes Welch, only help transforming the strategy into an issue so complex that will eventually elude us from out true purpose. The scientific approach to strategy, as taught in business schools, practiced by many companies is quite unproductive, adds Welch. Strategy should be replaced with action described in general terms on which it rests and which is frequently redefined, according to changes in the marketplace. The theories of biology, especially if we consider the mutual exclusion principle of Gause [3], state that two competitors can not coexist in the same market, using the same resources in the same way, one will most certainly eliminate the other. Time is a crucial factor, and managers have few

utilizând aceleași resurse, în același fel; unul îl va elimina cu siguranță pe celălalt. Timpul este un factor esențial, iar managerilor le sunt deschise puține alternative [4]. Utilizarea unor strategii pornind de la cunoașterea mediului, evaluarea pieței și a resurselor, stabilirea de obiective realiste dar ambițioase are ca efect reducerea intervalului de timp în care au loc schimbările din piață; în caz contrar, companiile care nu au capacitatea de a învăța, de a anticipa și a-și adapta cu rapiditate strategiile la schimbările de mediu, resurse și competiție se vor confrunta cu procesul de selecție naturală demonstrat de Darwin.

alternatives open. [4]. The usage of strategies based on knowledge of the environment, market and resource assessment, realistic but ambitious targets, all result in reducing the time line of observing change in the market place. Companies that do not have the ability to learn, anticipate and quickly adapt to changing environmental strategies, resources and competition will be confronted with the natural selection demonstrated by Darwin

BIBLIOGRAFIE

- [1] Vizjak Andrej, Iuga Vasile, Formule de succes pentru următorul deceniu. Companii care au învins criza, Ed. Publica, București, 2011
- [2] Dăianu, Daniel, book review "Formule de succes pentru următorul deceniu", disponibil online pe http://www publica.ro/formule-de-succes-pentru-urmatorul-deceniu.html?utm_source=hp6&utm_medium=pwc&utm_campaign=interna#
- [3] Townson Duncan, Dictionary of Modern History, Penguin Books, Londra, 1994
- [4] Henderson Bruce, The Concept of Strategy, publicat de site-ul www.bcg.com, 1981
- [5] McDonald Malcom, Strategic Marketing Planning, Kogan Publishing, London, 1996
- [6] Paina Nicolae, Pop Marius D., Politici de marketing, Editura Presa Universitara Clujeana, Cluj Napoca, 1998
- [7] Fisk Peter, Geniu in marketing, Editura Meteorpress, Bucuresti, 2008
- [8] Pop Marius D., Fise de marketing, Editura Alma Mater, Cluj Napoca, 2002
- [9] Roche Catherine, Ducasse Patrick, Liao Carol și Grevler Cliff, A New World Order of Consumption, 2010, www.bcg.com
- [10] Rhodes David, Stelter Daniel, Collateral Dammage. Confronting the New Realities of a World in Crisis, 2009, availavle online at www.bcg.com
- [11] Lubkeman Mark, Pralle Anthony, Tsusaka Miki, Duranton Sylvain, Harsaae Jens, Izaret Jean-Manuel, Collateral Damage, Function Focus. Responses For Marketing and Sales in the Global Downturn, 2009, www.bcg.com
- [12] Zeithaml, Carl P., Zeithaml Valerie A., „Environment management : revising the marketing perspective”, Journal of Marketing 1984, p.46-53
- [13] Welch Jack, Welch Suzy, Castigatorii, Editura Finnmedia, Bucuresti, 2006