

CERCETĂRI PRIVIND ACTIVITĂȚILE DE MARKETING LA NIVELUL ÎNTRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor inginer
la
Universitatea Politehnica Timișoara
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT
de către

ec. Șerban Miclea

Conducător științific: Prof.Univ.Dr.Ing. Monica Izvercian
Referenți științifici: Prof.Univ.Dr.Ing. Mihaela-Luminița Lupu
Prof.Univ.Dr.Ing. Petru Berce
Prof.Univ.Dr.Ing. Marian-Liviu Mocan

Ziua susținerii tezei: 13 Martie 2015

Cuvânt înainte

Cercetările prezentate în teza de doctorat s-au elaborat pe parcursul activităților mele de studiu și cercetare desfășurate începând cu anul 2011, în cadrul Universității Politehnica Timișoara, ca doctorand al Facultății de Management în Producție și Transporturi.

Finalizarea și susținerea tezei de doctorat nu s-ar fi putut realiza fără îndrumările științifice, suportul în demersul științific, sugestiile și criticile constructive oferite de persoanele cu care am luat contact.

Deosebită recunoștință și multe mulțumiri se cuvin adresate conducătorului științific, Doamnei Prof. Univ. Dr. Ing. Monica Izvercian, pentru îndrumarea atentă și încurajarea permanentă pe tot parcursul realizării cercetărilor, pentru ajutorul competent și permanent oferit pe parcursul realizării acestei lucrări, pentru răbdarea și înțelegerea arătate în depășirea momentelor neprevăzute ocazionate în etapa de finalizare a tezei de doctorat și pentru toată încrederea acordată pe parcursul activității mele în calitate de doctorand.

Mulțumesc, de asemenea, referenților științifici, membrii ai comisiei de doctorat, Doamnei Prof. Univ. Dr. Ing. Mihaela-Luminița Lupu, de la Universitatea Tehnică "Gheorghe Asachi" din Iași, Domnului Prof. Univ. Dr. Ing. Petru Berce, de la Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca și, Domnului Prof. Univ. Dr. Ing. Ec. Marian-Liviu Mocan, Decanul Facultății de Management în Producție și Transporturi din Timișoara, pentru promptitudinea cu care au răspuns solicitării de a realiza recenzia lucrării.

Mulțumiri aduc și Doamnei Prof. Univ. Dr. Ing. Anca Drăghici pentru amabilitatea și disponibilitatea de a prezida comisia, în calitate de Președinte al Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat.

De asemenea mulțumesc membrilor comisiei de îndrumare, Domnului Prof. Univ. Dr. Ec. Vasile Duran, Domnului Conf. Univ. Dr. Ing. Adrian Pugna, Domnului Conf. Univ. Dr. Nicolae Cociu, care m-au inspirat și au influențat pozitiv atât conținutul științific cât și forma de redactare a prezentei lucrări, în etapele de susținere a referatelor științifice și a tezei de doctorat.

Aduc mulțumiri Doamnei Prof. Univ. Dr. Nadia Theuma, de la University of Malta și Domnului Dr. Anton Theuma, directorul general al Paragon Europe Ltd., pentru sprijinul și sugestiile acordate în perioada stagiului de cercetare efectuat în Malta.

Mulțumesc colectivului Facultății de Management în Producție și Transporturi și a colegilor de doctorat, pentru susținerea pe care mi-au oferit-o, pentru opiniile exprimate, precum și pentru suportul moral în perioada de studiu și cercetare.

Sunt recunoscător și doresc să mulțumesc părinților mei Mirela și Florian, pentru sprijinul constant și necondiționat oferit pe parcursul anilor de studiu și cercetare, prietenilor și tuturor celor care mi-au oferit sprijin moral sau profesional. Nu în ultimul rând, dorec să mulțumesc logodnicei mele Georgiana, pentru înțelegerea, răbdarea și suportul moral acordat, mai ales în perioada de finalizare a tezei de doctorat.

Timișoara, Martie 2015

Șerban MICLEA

„Această lucrare a fost finanțată parțial din proiectul strategic POSDRU/159/1.5/S/137070 (2014) al Ministerului Educației Naționale, România, co-finanțat din Fondul Social European – Investește în oameni, în cadrul Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013”.

MICLEA, ȘERBAN

Cercetări privind activitățile de marketing la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii

Teză de doctorat, 2015, 242 pagini, 54 figuri, 51 tabele.

Cuvinte cheie: întreprinderi mici și mijlocii, proiectarea activităților de marketing, agilitate-flexibilitate-adaptabilitate, legacy marketing, auditul agil de marketing

Rezumat,

Prezenta teză introduce și abordează un concept inovativ și de actualitate privind importanța și influența funcției de marketing asupra întregii activități a unei organizații din categoria întreprinderilor mici și mijlocii (IMM).

Planificarea, organizare și controlul într-un mod corespunzător a funcției de marketing într-o manieră agilă, flexibilă și adaptabilă, aduc întreprinderea pe o cale benefică și de ascensiune, atâta timp cât activitățile de marketing sunt proiectate apriori și aplicate întocmai.

Tema de cercetare a luat naștere din dorința de a evidenția efectele benefice ale organizării funcției de marketing a întreprinderii într-o manieră nouă (agilă, flexibilă și adaptabilă), prin introducerea unui nou concept propus de autor și anume proiectarea activităților de marketing (PAMk).

Provocarea abordării și introducerii noului concept a fost dată de îmbinarea practicilor de proiectare (întâlnite în domeniul tehnic) și a practicilor de organizare și implementare a activităților de marketing (întâlnite în domeniul managementul marketingului).

Scopul tezei de doctorat este acela de a introduce noul concept, acela de proiectare a activităților de marketing și adaptarea acestuia la contextul mediului de afaceri actual. Atenția autorului în ceea ce privește mediul de afaceri se îndreaptă asupra organizațiilor aflate în categoria întreprinderilor mici și mijlocii, din economia națională.

Pentru aceasta autorul a realizat un studiu comparativ între IMM-urile din România și Malta, testând 21 de ipoteze comune. Rezultatele obținute în urma studiului au reprezentat baza pentru dezvoltarea conceptului de Proiectare a Activităților de Marketing, a conceptului de Legacy Marketing, a Modelului de Audit Agil de Marketing și a ghidului de implementare necesar modelului propus.

Legacy Marketing (LegMK) are menirea de a îmbunătăți activitățile de marketing, printr-un transfer natural de practici din contextul vechi al întreprinderii la un context adaptat condițiilor de mediu actuale.

Modelul Audit Agil de Marketing (AAMk) prezentat este, pe de-o parte, un instrument agil care verifică situația actuală a gradului de îndeplinire a obiectivelor de marketing, în concordanță cu strategia de marketing adoptată și, pe de altă parte, un instrument de bază al evaluării și controlului performanței de marketing a întreprinderii, cu posibilitatea de a crea un raport parțial necesar orientării/reorientării activității înspre îndeplinirea obiectivelor.

CUPRINS

CUPRINS	5
NOTAȚII, ABREVIERI, ACRONIME	8
LISTA DE FIGURI	10
LISTA DE TABELE	12
INTRODUCERE	15
1. ÎNTEPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII (IMM)	19
1.1. Definirea și caracteristicile întreprinderilor mici și mijlocii (IMM).....	19
1.2. Rolul IMM-urilor în economia de piață modernă.....	21
1.3. Antreprenor vs. Manager de IMM	22
1.4. Concluziile capitolului.....	25
2. CERCETARE EXPLORATORIE PRIVIND POTENȚIALUL DE MARKETING ÎN ORGANIZAȚIILE DE TIP IMM (ROMÂNIA VS. MALTA)	27
2.1. Motivația cercetării	27
2.2. Metodologia de cercetare	29
2.2.1. Caracteristicile mediului în care IMM-urile intervievate își desfășoară activitatea	31
2.2.2. Analiza SWOT comparativă a mediului analizat.....	33
2.2.3. Caracteristicile respondenților valizi pentru studiu	35
2.3. Studiul comparativ (România – Malta)	36
2.3.1. Elaborarea ipotezelor cercetării cantitative.....	37
2.3.2. Rezultatele cercetării	38
2.3.3. Concluziile cercetării	71
2.4. Concluziile capitolului.....	74
3. PROIECTAREA ACTIVITĂȚII DE MARKETING ÎN IMM-URI	79
3.1. Marketing holistic și valoarea pentru client	79
3.2. De ce proiectarea activităților de marketing?	83
3.3. Conceptul de agilitate în procesul proiectării activităților de marketing	89
3.4. Îndeplinirea misiunii organizației în optica proiectării activităților de marketing	91

6 CUPRINS

3.4.1. Îndeplinirea misiunii organizației în abordarea clasică	91
3.4.2. Locul PAMk în îndeplinirea misiunii organizației	96
3.5. Concluziile capitolului.....	100
4. MARKETING STRATEGIC – ELEMENT AL PROIECTĂRII ACTIVITĂȚILOR DE MARKETING	103
4.1. Marketingul strategic în abordarea clasică	103
4.2. Planificarea strategică de marketing în abordarea clasică	108
4.2.1. Importanța planificării strategice în marketing	110
4.2.2. Factori de succes ai planificării strategice de marketing	112
4.3. Planificarea strategică de marketing, element al conceptului de proiectare a activității de marketing (PAMk).....	114
4.3.1. Procesul de luare a deciziilor pentru strategiile de marketing în baza principiilor agile.....	116
4.4. Concluziile capitolului.....	119
5. MARKETING OPERAȚIONAL – ELEMENT AL PROIECTĂRII ACTIVITĂȚILOR DE MARKETING	121
5.1. Planul operațional de marketing ca element al strategiei în concepția clasică	121
5.2. Legacy Marketing	124
5.3. Planul operațional de marketing în optica marketingului agil, ca urmare a proiectării de marketing.....	126
5.4. Elementele unui plan operațional de marketing agil	128
5.5. Concluziile capitolului.....	130
6. AUDITUL DE MARKETING	133
6.1. Auditul de Marketing în abordarea clasică.....	133
6.2. Diagnosticarea întreprinderii formă de audit	136
6.2.1. Definiția și tipologia diagnosticării.....	136
6.2.2. Modele de diagnosticare	137
6.2.3. Etapele diagnosticării	143
6.3. Locul, rolul și importanța auditului clasic de marketing, în procesul planificării strategice de marketing	144
6.4. Model de audit agil de marketing adaptat nevoilor IMM-urilor	147
6.5. Ghidul de implementare a auditului agil de marketing.....	154
6.6. Concluziile capitolului.....	165

7. STUDII DE CAZ – APLICAȚII PRACTICE ALE MODELULUI DE AUDIT AGIL DE MARKETING	169
7.1. Auditul agil de marketing al întreprinderii IMM01.....	169
7.1.1. Descrierea activității de marketing a întreprinderii IMM01.....	169
7.1.2. Aplicarea modelului de audit agil de marketing în întreprinderea IMM01 ...	171
7.1.3. Concluziile studiului de caz (IMM01)	177
7.2. Auditul agil de marketing al întreprinderii IMM02.....	178
7.2.1. Descrierea activității de marketing a întreprinderii IMM02.....	178
7.2.2. Aplicarea modelului de audit agil de marketing în întreprinderea IMM02 ...	179
7.2.3. Concluziile studiului de caz (IMM02)	186
7.3. Concluziile capitolului.....	187
8. CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERSONALE ȘI PERSPECTIVE ...	189
8.1. Concluzii generale	189
8.2. Contribuții personale	192
8.3. Direcții viitoare de cercetare	194
BIBLIOGRAFIE.....	196
ANEXE.....	202
Anexa 1 – Chestionarul utilizat pentru cercetarea exploratorie (România)	202
Anexa 2 – Chestionarul utilizat pentru cercetarea exploratorie (Malta).....	208
Anexa 3.1 – Calculele efectuate în SPSS pentru testarea ipotezelor de cercetare ale studiului comparativ aferente IMM-urilor românești.....	212
Anexa 3.2 – Calculele efectuate în SPSS pentru testarea ipotezelor de cercetare ale studiului comparativ aferente IMM-urilor malteze.....	224
Anexa 4 – Amprenta calitativă de marketing (complet).....	235
Anexa 5 – Formular de interviu pentru crearea studiului de caz	239

NOTAȚII, ABREVIERI, ACRONIME

IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
PAMk	Proiectarea Activităților de Marketing
PMKstg	Planul de Marketing Strategic
PMKop	Planul de Marketing Operațional
LegMK	Legacy Marketing
SIM/MkIS	Sistem de Informații în Marketing
SSDM/MkdSS	Sistemul de Suport al Deciziilor de Marketing
AAMk	Audit Agil de Marketing
PPMk	Punctajul Potențialului de Marketing
IÎSG	Impotanța Îndeplinirii Strategiei Globale
AuditKPIs	Indicatori Cheie de Performanță ai Auditului Agil de Marketing
Pn	Produse noi
Pl	Produse aflate în etapa de lansare lansare
Pc	Produse aflate în etapa de creștere
Pm	Produse aflate în etapa de maturitate
Pd	Produse aflate în etapa de declin
Pt	Totalul produselor întreprinderii
%pn	Ponderea produselor noi în portofoliul firmei
%ps	Ponderea produselor "susținute" în portofoliul firmei
%pm	Ponderea produselor "menținute" în portofoliul firmei
%pd	Ponderea produselor "în declin" în portofoliul firmei
RP	Rata Profitului
RP_{prod}*	Rata de profit a produsului*, unde (*) - aflat în zona de inovare, susținere, menținere sau eliminare
RR_{prod}*	Rata rentabilității produsului*, unde (*) - aflat în zona de inovare, susținere, menținere sau eliminare
PP	Potențialul Pieței
R_{pp}	Rata de Penetrare a Pieței
P_rmc	Profit mediu din menținerea clienților
RC_{Cl}	Rata de Conversie a Clienților
%Ch_{MKT}	Cheltuieli de marketing ca procent din venituri
%Cl_{promo}	Procentul de clienți proveniți din activitatea de promovare
C_{IC}	Costul per Inițiativa de Cumpărare
RR_{RetCl}	Rata de Retenție a Clienților
VM_{Ret}	Venit din Menținerea Clienților
RSP	Rata de Saturația a Pieței
S_{m/p}	Sensibilitatea față de marcă/produs
CP_{m/f}	Cota de Piață (absolută), la totalul pieței
CP_{seg}	Cota de Piață (absolută), pe segmentul de piață
CP_{RL}	Cota de Piață Relativă a Liderului
CP_{RaL}	Cota de Piață Relativă, alta decât a liderului
PP_p	Potențialul Pieței, funcție de preț
PV_p	Prognoza Venitului, funcție de preț

DCD	Densitatea Canalului de Distribuție
RR_{c1}	Rata Rentabilității Canalului de Distribuție
PrM_{pv1}	Profitul Mediu Obținut, pe produsul vândut în canalul de distribuție
I_{RO}	Indicatorul de Realizare a Obiectivelor

LISTA DE FIGURI

1	Fig. 0.1 Structura tezei pe capitole	15
2	Fig. 1.1. Clasificarea IMM-urilor în funcție de numărul mediu de salariați, cifra de afaceri/active totale	20
3	Fig. 2.1. Responsabilitate organizării activităților de marketing în IMM-uri	39
4	Fig. 2.2. Influența cifrei de afaceri asupra alocării unui responsabil cu organizarea activităților de marketing în IMM-uri	40
5	Fig. 2.3. Influența numărului de angajați asupra alocării unui responsabil cu organizarea activităților de marketing în IMM-uri	42
6	Fig. 2.4. Planificarea activităților de marketing în IMM-uri	43
7	Fig. 2.5. Influența cifrei de afaceri asupra planificării activităților de marketing în IMM-uri	45
8	Fig. 2.6. Influența numărului de angajați asupra planificării activităților de marketing în IMM-uri	47
9	Fig. 2.7. Procesul planificării strategice de marketing în IMM-uri	48
10	Fig. 2.8. Planificarea strategică de marketing funcție de cifra de afaceri	50
11	Fig. 2.9. Planificarea strategică de marketing funcție de numărul de angajați	52
12	Fig. 2.10. Alocarea bugetului activităților de marketing în IMM-uri	53
13	Fig. 2.11. Alocarea bugetului activităților de marketing funcție de cifra de afaceri	55
14	Fig. 2.12. Focalizarea și coerența activităților de marketing în IMM-uri	57
15	Fig. 2.13. Focalizarea activităților de marketing funcție de planificarea strategică	58
16	Fig. 2.14. Activitatea de audit funcție de domeniul de activitate	60
17	Fig. 2.15. Activitatea de audit funcție de numărul de angajați	61
18	Fig. 2.16. Activitatea de audit funcție de cifra de afaceri	63
19	Fig. 2.17. Activitatea de audit funcție de capitalul IMM-ului	64
20	Fig. 2.18. Planificarea activităților de marketing funcție de activitatea de audit	66
21	Fig. 2.19. Planificarea strategică de marketing funcție de activitatea de audit	67
22	Fig. 2.20. Stabilirea bugetului de marketing funcție de activitatea de audit	69
23	Fig. 2.21. Focalizarea și coerența activităților de marketing funcție de activitatea de audit	71
24	Fig. 3.1. Abordarea greșită a managerilor de IMM-uri privind activitatea de marketing	86
25	Fig. 3.2. Activitatea de marketing în abordarea Proiectării Activităților de Marketing	86
26	Fig. 3.3. Ciclul complet al Proiectării Activităților de Marketing (PAMk)	88
27	Fig. 3.4. Etapele îndeplinirii misiunii organizației în abordarea clasică	92
28	Fig. 3.5. Modelul Porter de analiză a mediului extern	93
29	Fig. 3.6. Diferența dintre scenariul ideal și cel realist	95

30	Fig. 3.7. Locul PAMk și a Auditului agil de marketing în îndeplinirea misiunii organizației	97
31	Fig. 3.8. PAMK – de la piața potențială la piața țintă	99
32	Fig. 4.1. Dinamica realizării strategiei de marketing	105
33	Fig. 4.2. Proiectarea activităților de marketing ca bază pentru planificare strategică, planificare operațională și audit de marketing	115
34	Fig. 4.3. Model al procesului de luare a deciziilor în baza proiectării activității de marketing	116
35	Fig. 4.4. Nivelul de marketing management responsabil de luarea deciziei pe măsură ce sfera deciziei se lărgeste	119
36	Fig. 5.1. Sistemul de informații în Marketing	124
37	Fig. 5.2. Influența Legacy Marketing asupra PAMk	126
38	Fig. 5.3. Locul și elementele planului operațional agil de marketing	129
39	Fig. 6.1. Întreprinderea ca sistem deschis	137
40	Fig. 6.2. Diagnosticarea pe niveluri ierarhice	139
41	Fig. 6.3. Diagnosticare folosind modelul Nadler și Tushman	141
42	Fig. 6.4. Diagnosticare folosind modelul Wisebord	142
43	Fig. 6.5. Modelul propus de audit agil de marketing	147
44	Fig. 6.6. Harta obiectivelor realizării auditului agil de marketing	148
45	Fig. 6.7. Simulările 1-3 a hărții obiectivelor de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii	149
46	Fig. 6.8. Simulările 4-6 a hărții obiectivelor de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii	150
47	Fig. 6.9. Simulările 7-9 a hărții obiectivelor de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii	151
48	Fig. 6.10. Simulările 10-12 a hărții obiectivelor de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii	152
49	Fig. 6.11. Simulările 13-15 a hărții obiectivelor de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii	153
50	Fig. 7.1. Harta obiectivelor de marketing a întreprinderii IMM01 pentru produsele din portofoliul hardware	171
51	Fig. 7.2. Cota parte a fiecărei strategii pentru îndeplinirea strategiei globale de marketing în IMM01	173
52	Fig. 7.3. Harta obiectivelor de marketing a întreprinderii IMM02 pentru produsele din portofoliul "infrastructură IT"	180
53	Fig. 7.4. Cota parte a fiecărei strategii pentru îndeplinirea strategiei globale de marketing în IMM02	182
54	Fig. 8.1 Conceptul de proiectare a activităților de marketing	195

LISTA DE TABELE

1	Tab. 2.1. Caracteristicile mediului socio-demo-economic (România vs. Malta)	32
2	Tab. 2.2. Analiză SWOT comparativă (România vs. Malta)	34
3	Tab. 2.3. Caracteristici respondenți per zona analizată (România vs. Malta)	35
4	Tab. 2.4. Clasificarea firmelor investigate după capital	36
5	Tab. 2.5. Clasificarea firmelor investigate după domeniul de activitate	36
6	Tab. 2.6. Clasificarea firmelor investigate după numărul de angajați	36
7	Tab. 2.7. Clasificarea firmelor investigate după cifra de afaceri	36
8	Tab. 2.8. Ipotezele cercetării aferente studiului comparativ	37
9	Tab. 2.9. Responsabilitate organizării activităților de marketing în IMM-uri	38
10	Tab. 2.10. Influența cifrei de afaceri asupra alocării unui responsabil cu organizarea activităților de marketing în IMM-uri	39
11	Tab. 2.11. Influența numărului de angajați asupra alocării unui responsabil cu organizarea activităților de marketing în IMM-uri	41
12	Tab. 2.12. Planificarea activităților de marketing în IMM-uri	42
13	Tab. 2.13 Influența cifrei de afaceri asupra planificării activităților de marketing în IMM-uri	44
14	Tab. 2.14. Influența numărului de angajați asupra planificării activităților de marketing în IMM-uri	46
15	Tab. 2.15. Procesul planificării strategice de marketing în IMM-uri	47
16	Tab. 2.16. Planificarea strategică de marketing funcție de cifra de afaceri	49
17	Tab. 2.17. Planificarea strategică de marketing funcție de numărul de angajați	51
18	Tab. 2.18. Alocarea bugetului activităților de marketing în IMM-uri	53
19	Tab. 2.19. Alocarea bugetului activităților de marketing funcție de cifra de afaceri	54
20	Tab. 2.20. Focalizarea și coerența activităților de marketing în IMM-uri	56
21	Tab. 2.21. Focalizarea activităților de marketing funcție de planificarea strategică	57
22	Tab. 2.22. Activitatea de audit funcție de domeniul de activitate	59
23	Tab. 2.23. Activitatea de audit funcție de numărul de angajați	60
24	Tab. 2.24. Activitatea de audit funcție de cifra de afaceri	62
25	Tab. 2.25. Activitatea de audit funcție de capitalul IMM-ului	63
26	Tab. 2.26. Planificarea activităților de marketing funcție de activitatea de audit	65
27	Tab. 2.27. Planificarea strategică de marketing funcție de activitatea de audit	66
28	Tab. 2.28. Stabilirea bugetului de marketing funcție de activitatea de audit	68
29	Tab. 2.29. Focalizarea și coerența activităților de marketing funcție de activitatea de audit	70

30	Tab. 2.30. Concluziile comparabile ale studiului în raport cu ipotezele de cercetare pentru România și Malta	71
31	Tab. 3.1. Ocupații regăsite în organigrama IMM-urilor intervievate în România	83
32	Tab. 3.2. Activități de marketing desfășurate în IMM-urile intervievate în România	84
33	Tab. 3.3. Orientarea spre vânzări vs. Orientarea spre marketing a managerilor	87
34	Tab. 4.1. Elementele specifice marketingului strategic și operational	106
35	Tab. 5.1. Conținutul unui plan operațional de marketing	122
36	Tab. 6.1. Evoluția conceptului de audit de marketing	133
37	Tab. 6.2. Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe pentru auditul de marketing și Diagnosticarea Întreprinderii	165
38	Tab. 7.1. Strategiile de marketing, importanță și punctaj – bază de calcul a ÎÎSG pentru IMM01	172
39	Tab. 7.2. Calculul AuditKPIs – Strategia de produs a IMM01	173
40	Tab. 7.3. Calculul AuditKPIs – Strategia de piață a IMM01	174
41	Tab. 7.4. Calculul AuditKPIs – Strategia de promovare a IMM01	175
42	Tab. 7.5. Calculul AuditKPIs – Strategia de concurență a IMM01	175
43	Tab. 7.6. Calculul AuditKPIs – Strategia de preț a IMM01	176
44	Tab. 7.7. Calculul AuditKPIs – Strategia de distribuție a IMM01	176
45	Tab. 7.8. Strategiile de marketing, importanță și punctaj – bază de calcul a ÎÎSG pentru IMM02	181
46	Tab. 7.9. Calculul AuditKPIs – Strategia de produs a IMM02	182
47	Tab. 7.10. Calculul AuditKPIs – Strategia de piață a IMM02	183
48	Tab. 7.11. Calculul AuditKPIs – Strategia de promovare a IMM02	184
49	Tab. 7.12. Calculul AuditKPIs – Strategia de concurență a IMM02	184
50	Tab. 7.13. Calculul AuditKPIs – Strategia de preț a IMM02	185
51	Tab. 7.14. Calculul AuditKPIs – Strategia de distribuție a IMM02	185

INTRODUCERE

Prezenta teză aparține domeniului de doctorat Inginerie și Management, abordând importanța și influența funcției de marketing, asupra întregii activități a unei organizații din categoria întreprinderilor mici și mijlocii (IMM).

Tema de cercetare a luat naștere din dorința de a evidenția **efectele benefice ale organizării funcției de marketing** a întreprinderii **într-o manieră nouă** (agilă, flexibilă și adaptabilă), prin introducerea unui **nou concept propus de autor** și anume **proiectarea activităților de marketing**.

Provocarea abordării și introducerii noului concept a fost dată de îmbinarea practicilor de proiectare (întâlnite în domeniul tehnic) și a practicilor de organizare și implementare a activităților de marketing (întâlnite în domeniul managementul marketingului).

Importanța temei de cercetare a prezentei teze de doctorat este dată de faptul că IMM-urile unei țări aduc un aport considerabil asupra:

- PIB-ului național, fiind principalele forme organizatorice de producție a substanței economice;
- ofertei de locuri de muncă, acoperind o bună parte a populației unei țări;
- nevoilor și dorințelor populației unei țări, generând cea mai mare parte a produselor și serviciilor necesare acestora.

Scopul tezei de doctorat este acela de a introduce noul concept, acela de **proiectare a activităților de marketing** și adaptarea acestuia la contextul mediului de afaceri actual. Atenția autorului în ceea ce privește mediul de afaceri se îndreaptă asupra organizațiilor aflate în categoria întreprinderilor mici și mijlocii, din economia națională.

Pentru îndeplinirea scopului tezei de doctorat, autorul stabilește următoarele obiective:

- Definirea și **identificarea caracteristicilor**, a rolului și a importanței IMM-urilor în și pentru economia națională;
- Efectuarea unei **cercetări exploratorii privind potențialul de marketing** al organizațiilor de tip IMM.
- Realizarea **unui studiu comparativ între IMM-urile din România și Malta**;
- Plasarea funcției de marketing în centrul întreprinderii și **importanța abordării marketingului holistic**;
- Definirea conceptului de proiectare a activităților de marketing și elaborarea strategiei întreprinderii în maniera agilă, flexibilă și adaptabilă oferită de noul concept;
- Integrarea abordării clasice a planificării strategice și operaționale de marketing și acclimatizarea acesteia în conceptul (agil, flexibil și adaptabil) de proiectare a activităților de marketing;
- **Definirea conceptului de Legacy Marketing**, prin care se dorește identificarea și transferul bunelor practici (din trecut) ale întreprinderii în contextul actual al mediului întreprinderii (intern și extern);

- Identificarea importanței evaluării activității de marketing și abordarea clasică a proceselor de evaluare (**auditul de marketing și diagnosticul întreprinderii**);
- Crearea unui **model de audit agil de marketing adaptat nevoilor IMM-urilor**, care să evalueze activitatea de marketing din punct de vedere calitativ și cantitativ;
- Crearea **ghidului de implementare** a modelului de **audit agil de marketing**, adaptat nevoilor IMM-urilor.

Obiectivele menționate anterior reprezintă etape în demersul de cercetare a autorului, pentru îndeplinirea scopului final al tezei de doctorat – introducerea noului concept de proiectare a activităților de marketing.

Prezenta teză de doctorat este structurată pe 8 capitole, fiind ilustrată în figura de jos:

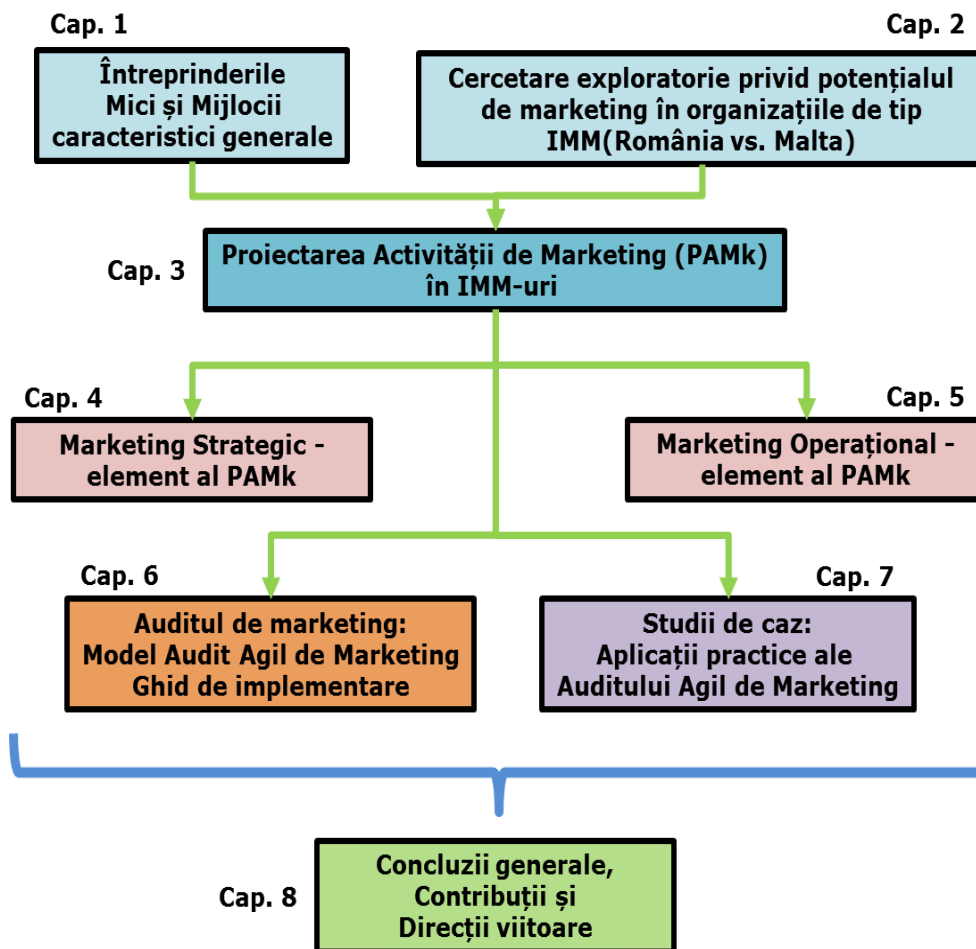


Fig. 0.1 Structura tezei pe capitole

Rezultatele implementării noului concept de proiectare a activităților de marketing (de către managerii întreprinderilor) pot genera:

- noi idei de proiectare a produsului/serviciului, care să satisfacă nevoile și dorințele clienților/consumatorilor, pe toată durata de viață a produsului/serviciului;
- soluții pentru îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor în proiectarea produsului/serviciului și în oferirea acestuia către client/consumator;
- soluții pentru îmbunătățirea procesului de stabilire a obiectivelor strategice și a obiectivelor operaționale de marketing, prin procesul de audit agil de marketing (în care obiectivele inițial stabilite sunt amendate continuu, cu cele realizate, până la îndeplinirea acestora);
- transferul de bune practici de marketing prin Legacy Marketing și adaptarea acestora la condițiile de mediu actual, prin procesul de audit agil de marketing;
- orizonturi de dezvoltare pe termen lung a întreprinderii, în condiții de sustenabilitate maximă și risc minim.

Primul capitol este caracterizat de o scurtă prezentare a definiției Întreprinderilor Mici și Mijlocii (IMM) în accepțiunea Comisiei Europene, definiție acceptată și de legislația românească în vigoare. De asemenea sunt prezentate caracteristicile definitorii (numărul de angajați, cifra de afaceri și activele totale deținute) care plasează IMM-urile într-una din următoarele trei subcategorii: micro întreprinderi, întreprinderi mici și întreprinderi mijlocii.

Capitolul mai prezintă importanța IMM-urilor în economia modernă și câteva din caracteristicile în gândire și orientare ale unui antreprenor sau manager de IMM.

În **capitolul al doilea** se realizează o cercetare exploratorie pe bază de chestionar, care dorește să identifice "potențialul de marketing" al organizațiilor de tip IMM, în România și Malta.

Motivația realizării studiului pornește de la idea că orice activitate pe care o întreprind managerii de IMM-uri, atât în interiorul companiei cât și în exteriorul acesteia, poate afecta activitatea și rezultatul activității de marketing a companiei. De la relația cu proprii angajați și până la relația cu furnizorii, de la relația cu portofoliul actual de clienți și până la raportul cu competitorii direcți, totul înseamnă marketing.

Capitolul prezintă cercetarea întreprinsă de autorul tezei asupra IMM-urilor din România și Malta pe parcursul a 6 luni (ianuarie-martie 2013 în România, respectiv aprilie-iunie 2013 în Malta), denumită generic "potențialul de marketing al organizațiilor de tip IMM", care și-a propus:

- determinarea **cadrlui de adoptare și aplicare a practicilor de marketing** în sectorul IMM-urilor, pentru a obține sau menține avantajul concurențial;
- **identificarea influenței resurselor** (financiare și/sau umane) asupra inițierii activității de planificare strategică de marketing;
- identificarea deschiderii față de **evaluarea și controlul activităților de marketing** din întreprindere;

Capitolul 3, intitulat "Proiectarea activității de marketing în IMM-uri", prezintă orientarea spre marketingul holist pe care IMM-ul o deține sau ar trebui să o dețină, și valoarea pentru clienți pe care produsul/serviciul o oferă sau ar trebui să o ofere.

În acest capitol se introduce conceptul de **proiectare a activităților de marketing** și se prezintă valorile agile, flexibile și adaptabile ale acestuia, pornind de la idea că succesul funcției de marketing nu este dat de succesul forței de

vânzări, ci de orientarea marketingului ca funcție integratoare a funcțiilor întreprinderii și deci prezentă în stabilirea tuturor strategiilor.

De asemenea, capitolul prezintă procesul de elaborare și implementare a strategiei întreprinderii, în optica de proiectare a activităților de marketing.

Pe parcursul **capitolului 4** se definește intenția strategică a întreprinderii și se pune accent pe limitările procesului de realizare a acesteia, precum și a strategiilor de marketing, din punct de vedere al abordării clasice. Se evidențiază importanța și necesitatea planificării strategice de marketing, pentru viitorul întreprinderii. Capitolul abordează **tratarea planificării strategice de marketing din punct de vedere al conceptului de proiectare a activității de marketing**, prezentându-se: etapele planificării strategice de marketing în noua optică, procesul de luare a deciziilor în baza principiilor agile, elementele acestuia în abordarea agilă și condițiile în care se iau acestea.

Capitolul 5 prezintă, în mod asemănător capitolului anterior, dubla abordare (clasică și nouă-agilă-flexibilă-adaptabilă) a planului operațional de marketing. Se prezintă aspectele agile ce trebuie luate în considerare (din planul strategic de marketing) pentru realizarea planului operațional de marketing.

Se introduce conceptul de **Legacy Marketing (LegMK)**, concept prin care planul operațional de marketing este îmbunătățit prin identificarea, transferul de bune practici (din trecut) ale întreprinderii și adaptarea acestora la contextual actual, pentru a îndeplini obiectivele strategice și, implicit, a misiunea întreprinderii.

Capitolul 6 debutează cu prezentarea noțiunilor de audit de marketing în viziunea clasică a conceptului. În continuarea capitolului, autorul prezintă procesul de diagnostic al întreprinderii ca o formă de auditare și patru modele de diagnostic.

Sunt prezentate locul, rolul și importanța auditului de marketing în procesul de planificare strategică de marketing, pentru a scoate în evidență dubla valență a auditului de marketing:

- instrument ajutător pentru crearea de alternative strategice;
- instrument de evaluare și control a activității de marketing.

Pe parcursul capitolului sunt prezentate limitările auditului de marketing și a diagnosticului întreprinderii în abordarea clasică și se evidențiază nevoia creării unui nou model de audit de marketing (agil, flexibil și adaptabil), necesar proiectării activităților de marketing.

Pe baza rezultatelor obținute în cercetarea exploratorie (studiul comparativ între România și Malta din capitolul 2) și a cercetărilor bibliografice relative la conceptele clasice de audit de marketing, respectiv diagnosticarea întreprinderii (realizate în capitolul 6), **autorul propune un model propriu de "audit agil de marketing"**.

Pe parcursul capitolului este **definit conceptul de audit agil de marketing**, auditorul și auditatul de marketing, precum și elementele auditabile.

Procesul de realizare a auditului agil de marketing este un ansamblu de activități desfășurate pe etape și în cadrul acestora, pe faze independente, în scopul realizării obiectivelor propuse. Motiv pentru care autorul tezei a creat un **ghid de implementare a auditului agil de marketing**.

Capitolul 7 prezintă **două studii de caz** privind aplicarea modelului propus de audit agil de marketing și a ghidului de implementare creat de acesta.

Pentru aplicarea modelului de audit agil de marketing, autorul a ales două IMM-uri din mediul de afaceri timișorean.

Capitolul 8 prezintă concluziile finale și contribuțiile personale ale autorului în urma cercetărilor întreprinse. De asemenea, capitolul sumarizează limitările cercetării, care au fost transpuse în direcții viitoare de cercetare.

1. ÎNTRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII (IMM)

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- ⊕ **Definirea și caracteristicile Întreprinderilor Mici și Mijlocii (IMM)**
- ⊕ **Identificarea rolului și a importanței IMM-urilor pentru economia modernă**
- ⊕ **Delimitarea conceptuală și evidențierea caracteristicilor antreprenorului și a managerului unei organizații**

1.1. Definirea și caracteristicile întreprinderilor mici și mijlocii (IMM)

Întreprinderile Micro, Mici și Mijlocii (IMM) reprezintă o contribuție vitală pentru dezvoltarea economiei naționale. Contribuția acestor "mici afaceri" este dată de o serie de efecte benefice, vizibile atât la nivel economic, cât și la nivel social.

Peter Druker afirmă că "micile afaceri reprezintă principalul catalizator al creșterii economice" [31]. Potrivit acestei afirmații se pune următoarea întrebare: *Care sunt elementele ce oferă o imagine asupra mărimii unei astfel de "afaceri"?*

Pentru a obține un răspuns relevant, autorul își îndreaptă atenția asupra Art. 2 al anexei Recomandării Comisiei Europene din 06/05/2003, privind definirea întreprinderilor micro, mici și medii [24]: "Categorია Întreprinderilor Micro, Mici și Mijlocii (IMM) este formată din întreprinderi care angajează mai puțin de 250 de persoane și care au o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 de milioane de euro și/ sau dețin active totale de până la 43 de milioane de euro".

Mergând mai în detaliu, în funcție de numărul mediu anual de angajați și de cifra netă de afaceri sau de valoarea activelor totale pe care le dețin, IMM-urile se împart în trei categorii:

- **microîntreprinderi:** au până la nouă salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 2 milioane de euro (echivalentul în lei).
- **întreprinderi mici:** au între 10 și 49 de angajați și o cifră de afaceri anuală netă sau active totale de până la 10 milioane de euro (echivalentul în lei).
- **întreprinderi mijlocii:** au între 50 și 249 de salariați și o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 de milioane de euro (echivalentul în lei) sau dețin active totale care nu depășesc echivalentul în lei a 43 de milioane de euro.

Categoria întreprinderii	Numarul mediu de salariați	Cifra de afaceri	Active totale
Mijlocie	<250	≤ 50 milioane € (in 1996 40 milioane €)	≤ 43 milioane € (in 1996 27 milioane €)
Mica	<50	≤ 10 milioane € (in 1996 7 milioane €)	≤ 43 milioane € (in 1996 5 milioane €)
Micro	<10	≤ 2 milioane € (nedefinita in reglementarea anterioara)	≤ 2 milioane € (nedefinita in reglementarea anterioara)

Fig. 1.1. Clasificarea IMM-urilor în funcție de numărul mediu de salariați, cifra de afaceri/active totale. Sursa: [40]

Întreprinderile Mici și Mijlocii nu trebuie să fie concepute ca o formă organizatorică izolată sau ca un sistem închis (sau semiînchis). IMM-urile trebuie abordate într-o viziune deschisă, fiind un sistem integrat cu numeroase alte suprasisteme, sectoriale sau teritoriale, locale, naționale sau internaționale.

În economiile moderne, sectorul IMM-urilor deține o pondere considerabilă, constituind cel mai activ sector al economiei și, totodată, un sistem extrem de inovativ.

În concepția autorului, IMM-urile sunt considerate "celulele economice de bază" a societății, ele trebuie abordate într-o viziune contextuală, holistică, implicând management, marketing și stabilizare la nivel macroeconomic, pe baza principiilor economiei de piață și a schimbărilor continue din mediu.

Între întreprinderile mari și IMM-uri există și va exista un raport de condiționare, interdependență, cooperare și complementaritate. În orice economie modernă pot și trebuie să existe IMM-uri și întreprinderi mari, fiecare cu avantajele și dezavantajele lor, într-un mediu rațional echilibrat, din punct de vedere al proporțiilor și mai ales prin mecanisme economice reglate de piață, strategii și programe naționale de dezvoltare [101].

Într-un mediu de piață tot mai complex, caracterizat prin dinamism, progres tehnologic și concurență acerbă, IMM-urile se află în centrul actului de schimb și promovează cunoștințele și informația, iar pentru a face față presiunii continue din partea concurenței, acestea trebuie să învețe permanent să se diferențieze, să accepte schimbarea și să fie mereu pe primul loc [70].

1.2. Rolul IMM-urilor în economia de piață modernă

Întreprinderea sau firma – prin care înțelegem o organizație alcătuită din una sau mai multe persoane, care desfășoară activități, utilizând de regulă mijloace economice, în vederea obținerii de profit – este cea mai răspândită formă organizatorică. Importanța sa deosebită decurge din următoarele realități:

- generează cea mai mare parte a produselor și serviciilor, fără de care populația unei țări nu ar supraviețui în prezent;
- este principala creatoare de substanță economică, de valoare adăugată în orice țară, fără de care societatea contemporană nu poate exista;
- oferă locuri de muncă pentru cea mai mare parte a populației;
- acțiunile sale economice condiționează starea și performanțele economiei fiecărei țări și standardul de viață al populației din cadrul său.

Statisticile din aproape toate țările europene [22], relevă că IMM-urile predomină absolut în economie, reprezentând peste 90% din totalul firmelor și având ponderi substanțiale în obținerea PIB-ului și furnizarea de locuri de muncă.

Argumentele prin care se relevă numeroasele roluri ale IMM-urilor și contribuția lor esențială la dezvoltarea economică și socială, sunt următoarele [22]:

- generează cea mai mare parte a PIB din fiecare țară, de regulă, între 55% - 95%;
- oferă locuri de muncă pentru majoritatea populației ocupate;
- generează într-o mare proporție inovațiile tehnice aplicabile în economie;
- în majoritatea statelor lumii, inclusiv în Uniunea Europeană, IMM-urile sunt singurele care, în ultimii ani, generează noi locuri de muncă;
- prezintă cel mai ridicat dinamism în condițiile economiei de piață, situație atestată de evoluția numărului lor, a volumului cifrei de afaceri și a mărimii forței de muncă ocupate, sensibil superioare întreprinderilor mari;
- realizează produse și servicii la costuri mai reduse decât firmele mari, factorii principali care determină această diferență fiind: cheltuielile constant convenționale mai mici, volumul și intensitatea superioare ale muncii în condițiile permanenței prezente a întreprinzătorului în firmă și, de regulă, motivarea mai intensă a personalului;
- dovedesc flexibilitate și adaptabilitate ridicate la cerințele și schimbările pieței, favorizate de talia mai redusă, procesul decizional rapid specific întreprinzătorului și de implicarea sa nemijlocită în activitățile curente;
- reprezintă una dintre principalele surse de venituri ale bugetului statului (impozite, TVA, etc.)
- oferă posibilitatea împlinirii profesionale și sociale a unei părți apreciabile a populației, în special a segmentului sau cel mai activ și inovator, care "trage" economia după el;
- asigură componența principală a unui fundal economic propice economiei de piață, caracterizat prin flexibilitate, inovativitate și dinamism;
- reprezintă germeii viitoarelor firme mari, în special în domeniile noi ale economiei, în ramurile sale de vârf bazate pe tehnică și tehnologie performante;

- tendințele actuale de natură tehnică, economică și socială favorizează crearea cu precădere de IMM-uri. Ne referim la miniaturizarea echipamentelor, robotizare, informatizare, dezvoltarea comunicațiilor și transporturilor, creșterea gradului de pregătire a populației, reducerea rapidă a diferențelor de condiții de viață dintre zone și localități, descentralizarea administrativă, care nu numai că fac posibile, dar și generează performanțe economice superioare, în primul rând prin firme mici și mijlocii.

Evidențierea importanței deosebite a IMM-urilor în condițiile economiei contemporane nu înseamnă subestimarea rolului firmelor mari.

Economia fiecărei țări, pentru a fi performantă, necesită și o puternică componentă de întreprinderi mari, mai ales în domeniile industriale și de transporturi. Realitățile economice demonstrează existența unor puternice relații de complementaritate cu firmele mari, pe de o parte, și IMM-uri, pe de altă parte. O economie este cu atât mai "sănătoasă" și mai performantă, cu cât prezintă o structură echilibrată nu numai sectorial, ci și dimensional, obținându-se efecte de sinergie superioare.

Impactul determinant al întreprinzătorilor (deținători de IMM-uri) asupra stării și evoluției oricărei economii rezultă din următoarele realități [22]:

- le aparține inițiativa creării de IMM-uri, cea mai dinamică și numeroasă componentă a sistemului economic;
- sunt cei care, de regulă, transformă o parte din IMM-uri în firme mari și puternice, denumite sugestiv de către specialiștii nord-americani "combustibilul" economiei;
- exercită, direct și indirect, un rol major în remodelarea mediului economic, imprimându-i un caracter întreprenorial din ce în ce mai important, în condițiile accelerării vitezei schimbărilor economice;
- constituie componenta principală a clasei de mijloc, ce asigură stabilitatea economică și socială a oricărei țări;
- au, în România și celelalte țări din Europa Centrală și de Est, o contribuție determinantă la crearea economiei de piață, prin înființarea de IMM-uri și privatizarea firmelor de stat.

Ceilalți piloni sau actori principali ai economiei de piață sunt managerii profesioniști ai marilor firme, bancherii, investitorii de risc, brokerii și consultanții. Împreună cu antreprenorii sau managerii de IMM-uri, ei alcătuiesc vectorul uman de forță care face ca într-o țară să existe o economie performantă. De aceea, IMM-urile trebuie tratate ca o resursă națională de valoare inestimabilă, ce trebuie încurajată, și a cărei capacitate să fie folosită la un nivel cât mai ridicat, în vederea amplificării performanțelor economiei naționale.

1.3. Antreprenor vs. Manager de IMM

În literatura de specialitate există mai multe definiții ale antreprenorului (întreprinzătorului). Longenecker [75], definește antreprenorul ca "un individ care, propulsat de o idee, scopuri personale și o mare ambiție, posedând capital, forță de muncă, echipamente și diverse facilități, demarează și conduce o afacere". Un articol mai vechi a lui W.B. Gartner [46], prezintă următoarea afirmație: "antreprenorul este o persoană ce organizează, dirijează și își asumă riscurile ce decurg din afacerile firmei". Antreprenorul poate fi asemănat cu "omul-orchestră",

deoarece deciziile acestuia influențează, pozitiv sau negativ, întreaga activitate a întreprinderii pe care o conduce.

Un antreprenor reprezintă, în primul rând, un realizator de lucruri noi, un creator de activități, în opoziție cu managerul clasic care se ocupă de dirijarea și funcționarea întreprinderilor existente.

Mulți specialiști văd în antreprenor un creator, proprietar și executant al întreprinderii sale. Antreprenorul demarează și conduce o afacere pentru a-și îndeplini obiectivele personale. Afacerea este o extensie a propriilor dorințe, a personalității fiecăruia. Antreprenorul este foarte inovativ, creator de noi produse, el aplică creativ strategii și modalități de conducere. Acesta este o persoană cu reacții rapide, în dublu sens. El percepe rapid și precoce posibilitățile unui produs sau ale unei piețe, pe care le valorifică prin inițierea, crearea și dezvoltarea unei întreprinderi.

Pentru a putea realiza acest lucru, antreprenorul trebuie să dispună de puterea de a trece cu succes de schimbarea factorilor de mediu extern a întreprinderii. Dumitru, A.N. (2009) , menționează în lucrarea sa [33] de un studiu efectuat în Statele Unite ale Americii, pe un eșantion de 500 de antreprenori și 500 de manageri, din care reiese faptul că un antreprenor posedă o dorință mult mai mare comparativ cu managerul clasic.

Rezultatele studiului arată că antreprenorul posedă o dorință mai mare de cunoaștere și dorință de a trece peste situații incerte. Majoritatea antreprenorilor au răbdare, considerație pentru ceilalți și posedă o mare energie creatoare. În ceea ce privește suportul social, antreprenorul are dorințe mai mici comparativ cu managerul clasic. Între manageri și antreprenori există o serie de diferențe și din punctul de vedere al naturii activității pe care o desfășoară și, mai ales, al modului de gândire și de acțiune în cadrul întreprinderii.

Managerul clasic are tendința ca prin munca lui să dea răspuns la întrebările:

- Care sunt resursele pe care trebuie să le controlez?
- Care este structura ce determină relațiile dintre întreprindere și piață?
- Care este oportunitatea imediată?
- Cum pot să minimizez impactul concurenței prin abilitatea mea, spre performanță?

Antreprenorul are o altă sferă a întrebărilor, și anume:

- Unde există oportunitate?
- Cum pot să fructific această oportunitate?
- Care sunt resursele de care am nevoie (financiare și umane)?
- Cum pot să obțin resursele necesare (financiare și umane)?
- Care este cea mai bună alternativă?

Succesul antreprenorului presupune multă flexibilitate, abilitate și cunoștințe despre piață, consumatori și nevoile acestora. Conducerea eficientă de către antreprenor a întreprinderii sale, de regulă, presupune:

- un studiu atent al piețelor (segmente, consumatori, nevoi și dorințe, concurență);
- un plan de acțiune pertinent condițiilor de mediu;
- un control permanent al investițiilor, vânzărilor, personalului, dotărilor ce trebuie utilizate;
- o selecție a produselor sau serviciilor adecvate nevoilor și dorințelor consumatorilor
- poziționarea strategică în funcție de caracteristicile pieței și concurență
- păstrarea relațiilor cu furnizorii cheie;

- păstrarea relațiilor cu clienții cheie;
- selecția adecvată a resurselor umane necesare îndeplinirii misiunii întreprinderii;
- planificarea programelor de vânzări.

Crearea și conducerea unor IMM-uri performante cere, din partea antreprenorului și a managerului, luarea în considerare a funcțiilor de management ale întreprinderii, pe care Boddy (2008) le evidențiază în cartea sa [6]: previziunea, organizarea, coordonarea, controlul. Se cunoaște că lipsa de experiență managerială constituie cauza primară a falimentului numeroaselor IMM. Studii efectuate asupra mai multor IMM-uri arată că 9 din 10 ajung la faliment datorită unui management inadecvat.

Astfel, există o serie de întrebări pe care un antreprenor sau manager trebuie să și le pună:

- Am o influență pozitivă asupra celorlalți?
- Sunt un conducător adecvat?
- Pot să îmi asum riscuri și responsabilități?
- Sunt un bun organizator?
- Pot să găsesc soluții rapide la cele mai neașteptate probleme cauzate de mediul de afaceri aflat în continuă schimbare?
- Dețin capacitatea de adaptare a întreprinderii la situații schimbătoare din mediu?
- Dețin resurse financiare și umane adecvate pentru realizarea misiunii întreprinderii?
- Care sunt limitările situației actuale a întreprinderii, care în viitor ar putea influența performanța acesteia?

Oricum, primul pas ce precede planificarea (acțiunilor care aduc succesul întreprinderii) este decizia și curajul de a înființa o întreprindere. Decizia trebuie să se bazeze pe o proprie evaluare a îndemânării și abilității personale, deoarece viitorul om de afaceri (antreprenor sau manager) este responsabil de toate deciziile luate pentru viitorul întreprinderii sale.

Dintre funcțiile de management, **previziunea** este cea mai importantă, deoarece este direct legată de modul în care este efectuat demersul previzional și de concluziile la care se ajunge în urma acestuia, materializate în strategia evoluției viitoare a întreprinderii, depinzând de perspectivele de supraviețuire, consolidare și dezvoltare ale ei.

Principalele probleme asupra cărora trebuie să-și focalizeze atenția un antreprenor sau manager de IMM în exercitarea funcției sale previzionale sunt: definirea misiunii și a traseului de evoluției viitoare a întreprinderii, utilizarea studiilor de marketing pentru fundamentarea strategiei alese, previziunea vânzărilor, a producției, a factorilor de producție (forța de muncă și capital) și, în final, elaborarea "planului de afaceri", ca document care sintetizează concepția dezvoltării viitoare a întreprinderii.

Organizarea, cea de-a doua funcție a managementului întreprinderii, constituie procesul prin care resursele acesteia sunt alocate și folosite pentru realizarea în condiții de eficiență a obiectivelor fixate. Îndeplinirea corespunzătoare a acestei funcții la scara întreprinderii presupune următoarele: stabilirea activităților necesare pentru îndeplinirea misiunii și ale obiectivelor întreprinderii, gruparea logică a activităților în subsambluri specializate în efectuarea unor atribuții și sarcini similare sau apropiate, desemnarea responsabilităților de conducere a grupelor de activități.

Funcția managementului de **coordonare** constă în ansamblul acțiunilor pe care antreprenorul sau managerul unui IMM trebuie să le desfășoare pentru armonizarea eforturilor individuale și colective ale subordonaților săi, și orientarea unitară a activității acestora spre îndeplinirea obiectivelor întreprinderii.

Ultima funcție a managementului, **controlul**, constă în măsurarea performanțelor înregistrate în activitatea subordonaților, compararea acestora cu obiectivele stabilite prin planurile și programele întreprinderii, constatarea abaterilor și luarea măsurilor colective pentru reducerea până la anularea acestor abateri și asigurarea îndeplinirii obiectivelor. Funcția de control exercitată de conducător are două componente: una pasivă, care constă în înregistrarea și compararea performanțelor cu obiectivele planificate, precum și în evidențierea abaterilor și una activă, materializată în acțiunile de corectare a abaterilor constatate.

Din cele prezentate mai sunt (ceea ce ar trebui să facă un "conducător" de IMM) și privind realitatea pragmatică a mediului de afaceri românesc, putem spune că, de fapt, întâlnim două tipuri de IMM-uri:

- **IMM-ul condus de un antreprenor** – care de regulă nu deține o strategie de dezvoltare pe termen lung, dispunde de o piață de desfacere relativ redusă și a căror tehnologii de realizare a produselor/serviciilor au fost păstrate sau îmbunătățite pe baza propriilor percepții și experiențe asupra evoluției pieței;
- **IMM-ul condus de un manager** – care utilizează tehnologii de vârf pentru a satisface nevoile consumatorilor, explorează noi piețe și urmăresc maximizarea eficienței activității întreprinderii.

În ambele cazuri, mediul în care antreprenorul sau managerul de IMM își desfășoară activitatea este caracterizat de o continuă modificare, în care succesul întreprinderii este condiționat de gradul de flexibilitate, dinamism și adaptabilitate, de care antreprenorul sau managerul este capabil să dea dovadă.

Trebuie remarcat faptul că în întreprinderile mari, procesul decizional de marketing tinde să fie tot mai formal și mai bine structurat, în timp ce în IMM-uri, procesele tind să fie simple, informale, instinctive și diferite de paradigmele teoretice dezvoltate de literatura de specialitate [17].

Mai mulți autori ([17], [20], [53]) au făcut referiri asupra opticii "pompiéristice" de marketing adoptată în cadrul IMM-urilor, demonstrând natura sa intuitivă și specifică situației, precum și o implementare a acesteia fără o activitate de planificare în prealabil.

1.4. Concluziile capitolului

Prezentul capitol și-a propus evidențierea importanței IMM-urilor în economia unei țări. Prin definirea IMM-urilor și clasificarea acestora în funcție de numărul de angajați, cifra de afaceri sau valoarea activelor totale, se conturează o imagine a mărimii firmei, care determină capacitatea sau potențialul acesteia de:

- A genera produse și servicii necesare populației unei țări;
- A genera "substanță economică" și de valoare adăugată, fără de care societatea contemporană nu poate exista;
- A oferi de locuri de muncă;
- A genera PIB-ul economiei naționale;
- A genera inovații tehnice aplicabile în economie;
- Flexibilitate și adaptabilitate la cerințele și schimbările mediului intern și extern;

- A deveni viitoarele "firme mari" ale economiei autohtone, în special în domeniile noi ale economiei (în ramurile bazate pe tehnică și tehnologie performantă).

De asemenea, mărimea firmei determină modul de organizare internă a tuturor departamentelor. Cu alte cuvinte, personajul principal al unei micro-întreprinderi este mai degrabă un antreprenor, un "om-orchestra", care posedă o dorință mai mare de cunoaștere și abilitate de a trece peste situațiile incerte ale mediului. În partea opusă (a întreprinderilor mici și medii) se află managerii, care de regulă standardizează procesul de management, deleagă activități și urmăresc procesul de realizare a obiectivelor întreprinderii.

În ambele cazuri, aceștia se bazează pe propriile experiențe și percepții, pentru a ajunge la îndeplinirea obiectivelor întreprinderii. Cu alte cuvinte, aceștia influențează direct orientarea și cultura organizațională.

Indiferent de percepțiile acestora (bune sau rele), antreprenorii sau managerii de IMM-uri trebuie să fie deschiși spre abordarea unor noi concepte, metode și activități pentru îndeplinirea obiectivelor și dezvoltarea întreprinderii.

Motiv pentru care autorul tezei dorește introducerea unor noi concepte pentru mediul de afaceri. Noi concepte de marketing (prezentate în capitolele următoare) care să ajute antreprenorii sau managerii IMM-urilor să genereze efecte pozitive pentru activitățile de marketing întreprinse și pentru dezvoltarea viitoare a întreprinderii.

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol sunt următoarele:

- Evidențierea rolului și a importanței IMM-urilor în economia unei țări;
- Prezentarea diferențelor în gândire între antreprenor și manager.

2. CERCETARE EXPLORATORIE PRIVIND POTENȚIALUL DE MARKETING ÎN ORGANIZAȚIILE DE TIP IMM (ROMÂNIA VS. MALTA)

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- ⊕ **Realizarea unui studiu cantitativ pe bază de chestionar, pentru a identifica potențialul de marketing în cadrul IMM-urilor din România;**
- ⊕ **Realizarea unei studiu cantitativ pe bază de chestionar, pentru identificarea potențialul de marketing în cadrul IMM-urilor din Malta;**
- ⊕ **Realizarea unui studiu comparativ, pe baza informațiilor obținute în urma aplicării chestionarului asupra IMM-urilor din România și Malta;**
- ⊕ **Analiza informațiilor obținute și testarea ipotezelor ce au stat la baza cercetării calitative și cantitative;**
- ⊕ **Prezentarea concluziilor studiului comparativ.**

2.1. Motivația cercetării

Managerii IMM-urilor trebuie să conștientizeze faptul că orice activitate pe care o întreprind, atât în interiorul companiei cât și în exteriorul acesteia, poate afecta activitatea și rezultatul activității de marketing a companiei. De la relația cu proprii angajați și până la relația cu furnizorii, de la relația cu portofoliul actual de clienți și până la raportul cu competitorii direcți, totul înseamnă marketing.

Buna desfășurare a activităților de marketing determină buna funcționare a funcției de vânzare a companiei în prezent și în viitor. Astfel, planificarea strategică de marketing trebuie văzută ca și factorul determinant pentru identificarea oportunităților și amenințărilor pe care întreprinderea le întâmpină în activitatea în sectorul de piață, pentru a realiza un plan strategic adecvat întreprinderii.

Managerii IMM-urilor românești sunt, în mare măsură, orientați spre vânzare și mai puțin spre activități de marketing. Este evident faptul că, fără a-și vinde cu succes produsele și/sau serviciile, o întreprindere nu își poate continua activitatea. La fel de evident ar trebui să fie în mintea managerilor de IMM-uri că, fără o planificare strategică de marketing, atât pe termen scurt (orientată spre vânzări), cât și pe termen mediu și lung (orientată spre satisfacerea nevoilor și dorințelor consumatorilor), întreprinderea nu va face față sau se va adapta cu greu schimbărilor din mediul intern și extern specifice domeniului de activitate.

Prin urmare, managerul unui IMM trebuie să identifice potențialul activităților de marketing al întreprinderii sale.

Din acest motiv am întreprins un studiu de cercetare asupra potențialului activităților de marketing în IMM-uri. Scopul studiului este cunoașterea implicării și utilizării marketingului de către managerii IMM-uri, în procesul decizional de management.

Obiectivele principale ale acestei cercetări sunt:

- de a determina cadrul de adoptare și aplicare a practicilor de marketing în sectorul IMM-urilor, pentru a obține sau menține avantajul concurențial;
- de a determina care este influența resurselor (financiare și/sau umane) asupra inițierii activității de planificare strategică de marketing;
- realizarea unui studiu comparativ între România și Malta, pentru a identifica bunele practici de marketing aplicate în IMM-uri.

O primă etapă a studiului s-a concretizat prin **realizarea unor întâlniri** cu manageri/administratori de IMM-uri (având caracteristici diferite: cifra de afaceri, numărul de angajați, domeniul de activitate, etc.), pentru a identifica problemele întâlnite în practicile de marketing din cadrul propriei organizații. Aceste întâlniri au stat la baza fundamentării chestionarului necesar anchetei.

A doua etapă a studiului s-a concretizat prin **realizarea unei anchete, pe bază de chestionar**, în rândul IMM-urilor din România, prin care s-a urmărit:

- Identificarea modului de repartizare a obligațiilor față de activitățile de marketing în cadrul IMM-urilor;
- Determinarea caracteristicilor responsabililor activității de marketing;
- Identificarea modului de colectare și utilizare a informațiilor de marketing;
- Determinarea practicilor IMM-urilor investigate privind planificarea activităților de marketing;
- Determinarea practicilor IMM-urilor investigate privind planificarea strategică de marketing;
- Identificarea gradului de focalizare și coerența activităților de marketing, din cadrul IMM-urilor investigate;
- Determinarea practicilor utilizate privind stabilirea bugetului aferent activităților de marketing;
- Determinarea mijloacelor și a suporturilor de promovare folosite de către IMM-urile intervievate;
- Determinarea caracteristicilor portofoliului de clienți;
- Identificarea practicilor de audit și formarea echipei de audit, în cadrul IMM-urilor intervievate.

A treia etapă a studiului s-a concretizat prin **aplicarea chestionarului** anterior menționat în Malta, prin care s-au urmărit colectarea datelor necesare realizării studiului comparativ, prezentat în următoarea etapă.

O a patra etapă a constituit **realizarea unui studiu comparativ** între IMM-urile din **România și Malta**, prin care s-a urmărit:

- Identificarea bunelor practici de marketing utilizate de managerii IMM-urilor din România și Malta;
- Identificarea importanței bunelor practici de marketing în adaptabilitatea organizației la schimbările din piață și pentru obținerea/menținerea avantajului concurențial;
- Pe baza rezultatelor obținute, stabilirea bazelor necesare pentru crearea unui model de transfer de bune practici;

2.2. Metodologia de cercetare

Prima etapă a cercetării a fost reprezentată de **5 întâlniri cu manageri și administratori din diferite IMM-uri**, cu tematica "**Înțelegerea și aplicarea corectă a conceptului și practicilor de marketing în IMM-uri**", care au ajutat la **pregătirea formei finale a anchetei pe bază de chestionar**.

A doua etapă a cercetării a fost **administrarea variantei finale a chestionarului managerilor și administratorilor de IMM-uri din România**.

A treia etapă a cercetării, în urma analizei informațiilor obținute din IMM-urile românești, a reprezentat **efectuarea unei mobilități de 3 luni în Malta și administrarea chestionarului, managerilor și administratorilor de IMM-uri din Malta**.

În a **patra etapă** a cercetării s-a realizat **studiul comparativ** pe baza răspunsurilor obținute (în etapele anterioare) de la managerii și administratorii din **România și Malta**.

În continuare se prezintă o serie de date generale privind etapele de cercetare:

A) Etapa pregătitoare:

- Întâlniri cu manageri, administratori, responsabili de marketing din IMM-uri, în scopul inițierii cercetării practicilor de marketing în IMM-uri (gradul de acoperire a temelor de interes și eventuale omiteri, gradul de atractivitate față de participarea la studiu, gradul de înțelegere a întrebărilor formulate și a variantelor de răspuns, evitarea disconfortului în alegerea unui răspuns sau evitarea influențării răspunsului și timpul necesar completării chestionarului);
- S-au realizat un număr de **5 întâlniri cu manageri, administratori și responsabili de marketing din IMM-uri**, iar pentru obținerea unui feedback cât mai variat am folosit 3 criterii de diferențiere în alegerea acestora:
 - domenii de activitate diferită;
 - cifre de afaceri diferite;
 - număr de angajați diferiți.
- Întâlnirile s-au desfășurat în luna **noiembrie 2012**.
- Informațiile obținute în stagiul pregătitor au facilitat realizarea și structurarea cercetării cantitative și calitative, prezentate în paragraful următor.

B1) Etapa calculării eșantionului necesar pentru studiu:

- Utilizând un soft online de calcul al eșantionului necesar studiului (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>) s-a stabilit un **eșantion necesar de 100 de respondenți**, pentru o **margine de eroare de 10%**, la un **nivel de încredere de 95%**, cu o **distribuție a răspunsurilor de 50%** și având o **populație de aproximativ 437000 de IMM-uri active (la începutul anului 2013)**;
- S-a ales o eroare de eșantionare mai mare, deoarece scopul studiului nu a fost obținerea unei opinii generale asemănătoare sondajelor de opinie, ci identificarea comportamentelor managerilor de IMM-uri (definitorii pentru organizarea activităților de marketing) desfășurate în propria întreprindere;

- **Pe parcursul obținerii informațiilor s-au pretestat datele** la diferite seturi de respondenți (la un număr de **50-75-100 de respondenți**), unde s-a analizat dacă **marginea erorii de $\pm 10\%$** poate influența semnificativ rezultatele finale. În urma pretestării, **nu s-au identificat diferențe semnificative, rezultând astfel buna alegere a marginii de eroare.**

B2) Etapa cercetării efectuate în România:

- S-a realizat chestionarul pe baza ipotezelor formulate ca urmare a întâlnirilor efectuate în stagiul pregătitor, **rezultând un chestionar cu 24 întrebări;**
- Chestionarul a fost **administrat online**, dar au existat și **întâlniri față în față** pentru completarea acestuia;
- Colectarea informațiilor, pe baza **chestionarului online**, a condus la **înregistrarea automată a răspunsurilor într-o bază de date online** și astfel a facilitat procesul de prelucrare a acestora.
- Colectarea informațiilor, pe baza **completării chestionarului prin întâlniri față în față**, a necesitat un **timp relativ mai lung** deoarece datele au trebuit introduse în aceeași bază de date ca cele completate online, pentru a facilita procesul de prelucrare.
- Cercetarea s-a desfășurat pe parcursul a **3 luni, în perioada ianuarie - martie 2013;**
- Numărul de **invitații trimise pentru** participarea la studiu și **completarea chestionarului online** a fost **424;**
- Numărul de **invitații trimise pentru** participarea la studiu și completarea chestionarului prin **întâlniri față în față** a fost **70;**
- **84 de respondenți** au completat **chestionarul online;**
- **47 de respondenți** au fost intervievați **la sediul acestora;**
- **Numărul total de chestionare completate** și utilizate în analiză a fost de **131 chestionare;**
- Rata de răspuns pentru chestionarul **online**, fiind de 19,81%
- Rata de răspuns pentru chestionarul **offline**, fiind de 67,14%
- **Rata de răspuns globală fiind 26,51%;**
- În urma analizei regiunii de apartenență a IMM-urilor respondente, **106 IMM-uri sunt reprezentative pentru județul Timiș.** Restul de **25 din afara județului nu au înregistrat abateri majore** de la media celor 106 (**eșantionarea fiind aleatorie**), astfel se poate susține ideea că, statistic, **comportamentul managerilor este același pe tot teritoriul țării** (deși datele majore au fost obținute din județul Timiș).

C) Etapa mobilității efectuate în Malta:

- S-a utilizat un **chestionar** asemănător celui aplicat în România, cu unele modificări necesare adaptării contextului local, și astfel a rezultat un chestionar cu un număr de **20 întrebări.**
- Colectarea informațiilor s-a realizat inițial pe baza **chestionarului online**, iar ulterior prin **întâlniri față în față** (în urma vizitării și stabilirii de contacte la "*Targul Firmelor de Comerț din Malta, ediția a 56-a*" (<http://www.mfcc.com.mt/venue/exhibitions/mfcc-malta-trade-fair-2013>))
- Cercetarea/mobilitatea s-a desfășurat pe parcursul a **3 luni, în perioada 07 aprilie – 07 iulie 2013;**
- Numărul de **invitații trimise pentru** participarea la studiu și **completarea chestionarului online** a fost **326.**

- Numărul de **invitații trimise pentru** participarea la studiu și completarea chestionarului prin **întâlniri față în față** a fost **50**;
- **31 respondenți** au completat **chestionarul online**,
- **16 respondenți** au fost intervievați la **standul târgului de comerț**;
- **Numărul total de chestionare completate** și utilizate în analiză a fost de **47 chestionare**
- Rata de răspuns pentru chestionarul **online**, fiind de 9,50%
- Rata de răspuns pentru chestionarul **offline**, fiind de 32,00%
- **Rata de răspuns globală fiind 12,50%.**

D) Etapa realizării studiului comparativ:

Pentru realizarea interpretării datelor s-a utilizat un program informatic de analiză statistică, SPSS (Statistical Product and Service Solutions), conform recomandărilor [57] și [42]. Cu ajutorul acestuia, am aplicat testul statistic X^2 (Hi pătrat), pentru a verifica dacă distribuția observată diferă de cea așteptată (teoretică), pentru a valida sau invalida ipotezele de cercetare. De asemenea, am calculat coeficientul de contingență pentru a identifica intensitatea legăturii dintre două variabile (factori care pot influența practicile de marketing).



2.2.1. Caracteristicile mediului în care IMM-urile intervievate își desfășoară activitatea

În tabelul de mai jos sunt prezentate o serie de informații referitoare la caracteristicile mediului socio-demo-economic în care IMM-urile intervievate își desfășoară activitatea.

Pentru analiza mediului socio-demo-economic, am luat în considerare următoarele elemente:

- Suprafața, populația și densitate populației pentru fiecare țară analizată;
- PIB-ul/capita
- PIB-ul adus de fiecare sector economic de activitate (agricultură, industrie și servicii);
- Salariul mediu brut;
- Rata de șomaj;
- Numărul total de IMM-uri active;
- Taxele și impozitele percepute (TVA, Impozitul pe profit, Impozitul pe salarii și contribuțiile angajatorului).

Tab. 2.1. Caracteristicile mediului socio-demo-economic (România vs. Malta)

				
Romania		Malta		
Suprafata				
238.391 km ²		316 km ²		
Populatie (recensamant 2012-2013)				
21.790.479		452.515		
Densitatea populatiei				
84,4 loc/km ²		1431 loc/km ²		
Populatie urbana				
54%		95%		
PIB				
352,270 miliarde \$		7,574 miliarde \$		
16,518 \$/capita		19,302 \$/capita		
Agricultura	12,8%	PIB - Ponderea in sectorul de activitate	Agricultura	1,7%
Industrie	36%		Industrie	17,4%
Servicii	51,2%		Servicii	80,9%
-1,9%	PIB - Rata reala de crestere		2%	
Moneda				
LEU		EURO		
Salariul mediu brut				
2298 lei		5868,39 lei		
522,77 EUR		1335,00 EUR		
Curs Euro-RO = 4.3958				
RO/MT	0,3915	Raport salariu	2,5536	MT/RO
8,2%	Rata de somaj		6%	
Numar total IMM-uri (RO vs MT) dupa marime				
358242	MICRO		28468	
36080	MICI		1170	
8674	MIJLOCII		239	
402996	Total		29877	
Taxe si Impozite				
24%	% TVA		18%	
16%	Impozit pe profit		35%	
38,15%	Salarii & contributi anagajator		10%	

(Sursa: Eurostat și The World Factbook)

Datele centralizate în tabelul de mai sus reprezintă o **sinteză** în urma analizei informațiilor prezentate în două **baze de date internaționale (Eurostat [118], [117] și The World Factbook [125], [124])**.

Urmărind tabelul este interesant de observat că, deși România are o suprafață de 754,40 ori mai mare, cu o populație de 48,15 ori mai mare și cu un PIB (raportat la paritatea puterii de cumpărare) de 46,51 ori mai mare decât a Maltei, **diferența dintre PIB/capita nu este majoră, ba chiar Malta subclasând România.**

În ceea ce privește **ponderea PIB-ului în sectorul de activitate**, observăm că ierarhizarea sectoarelor este identică și că aportul cel mai mare este adus de către **domeniul serviciilor (51,2% în România, respectiv 80,9% în Malta).**

Un alt fapt de menționat este că **salariul mediu brut** (raportat la un curs RON-EURO de 4,3958) **în Malta este de 2,55 ori mai mare decât în România.** De asemenea, rata de somaj în România este cu 2,2% mai mare decât în Malta.

Ceea ce putem afirma este faptul că **diferența** dintre cele două țări privind: **PIB/capita, ponderea PIB-ului în sectorul de activitate, salariul mediu brut și rata de somaj**, sunt direct influențate de **sistemul de impozite și taxe.** Deși între totalul de taxe și impozite care revin angajatorului, în ambele țări, este o diferență considerabilă (**aproximativ 15% mai mult în România**), important de urmărit sunt diferențele semnificative pe fiecare palier:

- TVA: 24% România, respectiv 18% Malta
- Impozit pe profit: 16% România, respectiv 35% Malta
- Salarii și contribuții angajator: 38,15% România, respectiv 10% Malta

2.2.2. Analiza SWOT comparativă a mediului analizat

Tabelul de mai jos prezintă analiza SWOT comparativă a mediului/regiunii din care IMM-urile fac parte. Analiza SWOT comparativă cuprinde informații referitoare în special la mediul economic al regiunii analizate, dar conține și alte informații, cum ar fi:

- Poziționarea față de țările vecine și UE
- Diversitatea domeniilor de activitate
- Forța de muncă în regiune
- Educarea forței de muncă în regiune
- Accesul la informații și tehnologie de vârf
- Spiritul antreprenorial în regiune
- Patrimoniul cultural (oportunități antreprenoriale)

Dacă urmărim cu atenție Tab. 2.2., observăm că atât **România, cât și Malta**, dețin **caracteristicile unor țări în curs de dezvoltare.** Astfel, poziția geopolitică a influențat, în ambele cazuri, politica externă, politica comercială și politicile economice generale. Ambele țări au **priorități în modificarea sistemului economic**, cu măsuri menite să alinieze economia autohtonă la standardele economiei UE.

O altă **prioritate este atragerea de fonduri europene**, care constituie o asigurare a importului de tehnologie necesară re tehnologizării, restructurării și modernizării economiei naționale. **Atragerea fondurilor europene constituie un factor important al creșterii economice**, facilitând transferul de tehnologie, forță de muncă calificată, promovarea competiției, etc.

Tab. 2.2. Analiză SWOT comparativă (România vs. Malta)

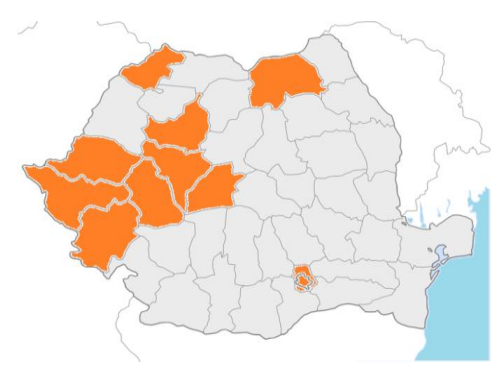
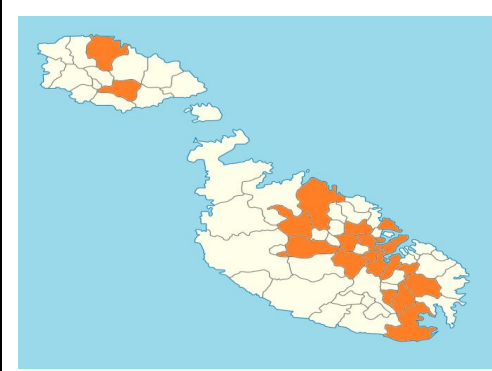
	(S) Puncte forte	(W) Puncte slabe	(O) Oportunitati	(T) Amenintari
ROMÂNIA	Situarea României la extremitatea estica a UE, pe principalele trasee rutiere si feroviare de intrare dinspre tarile UE spre Romania	Ponderea mica a industriei cu tehnologie de varf, in afara nodului industrial Timis-Arad	IMM-urile sunt generatoare de noi locuri de munca, in special in servicii si deservirea marilor investitii	Posibilitatea neadaptarii intreprinderilor la conditiile de calitate impuse de UE
	Diversitatea domeniilor de activitate a firmelor (preponderent comert, industrie prelucratoare, servicii, constructii)	Puternice disparitati de dezvoltare intre mediul rural si urban	Crearea si promovarea produselor turistice cu specific regional	Invadarea pietei cu produse din import
	Dezvoltare moderata a sectorului privat preponderent comert si servicii	Spirit atreprenorial slab dezvoltat in mediul rural	Cresterea competitivitatii intreprinderilor prin investitii in proiect de cercetare-dezvoltare-inovare	Migrarea fortei de munca calificate si mai ales inalt calificate, catre tarile membre UE
	Fora de munca bine calificata si instruita, cu renume in tarile UE centrale	Investitii scazute in resursele umane ale IMM-urilor	Comunitățile au acces la fondurile structurale pentru îmbunătățirea infrastructurii locale	Investitii scazute in domeniul turismului
	Cresterea ratei de ocupare a forței de munca	Oferta slaba de servicii turistice	Investițiile străine	Aglomerarea populatiei in zonele urbane
	(S) Puncte forte	(W) Puncte slabe	(O) Oportunitati	(T) Amenintari
MALTA	Punct strategic in Marea Mediterana; porturi navale cu legaturi strategice	Marimea redusa a pietei interne	Diversificarea principalelor sectoare care aduc valoare adaugata mare activitatilor economice	Vulnerabilitatea unor sectoare economice, datorita presiunii globalizarii
	Structura economica bine stabilita, pe piata serviciilor	Slaba promovare/sustinere a sectoarelor economice cheie	Cresterea integrarii comerciale	Insuficiente masuri de prevenire a riscurilor
	Utilizarea pe scara larga a tehnologiei informatiei si comunicarii (IT&C)	Lipsa unui suport adecvat pentru sustinerea IMM-urilor	Expansiunea sectoarelor economice aflate in crestere	Schimbarile imprevizibile de pe piata muncii
	Infrastructura bine definita pentru formarea si ocupare fortei de munca	Nivel scazut al investitiilor in cercetare-dezvoltare	Cresterea implicarii in activitati de cercetare-dezvoltare-inovare	Dificultati in satisfacerea cerintelor viitoare de pe piata locurilor de munca
	Conditii climatice favorabile	Deficit de competente in anumite sectoare economice	Potential ridicat de valorificare a patrimoniului cultural	Utilizarea in exces a resurselor naturale finite
	Dezvoltare continua a sectorului turistic	Nivelul scazut de resurse naturale (in special apa potabila) si dependenta de resurse naturale neregenerabile	Revitalizarea spatiului urban	n/a
	Patrimoniul cultural bogat	Densitate ridicata a populatiei	eMarketing si eBusiness sunt oportunitati de a creste posibilitatea de retele internationale	n/a

(Sursa: Eurostat și The World Factbook)

2.2.3. Caracteristicile respondenților valizi pentru studiu

În tabelul de mai jos sunt prezentate câteva din caracteristicile respondenților valizi ai studiului. Important de menționat este faptul ca itemii "cifra de afaceri" și "numărul de angajați" validează condiția intervievaților ca fiind IMM-uri. De asemenea, tabelul prezintă informații referitoare la sectorul de activitate și regiunea din care aparțin IMM-urile interviuate.

Tab. 2.3. Caracteristici respondenți per zona analizată (România vs. Malta)

Romania	Informatii respondenti	Malta
131	Total respondenti	47
Numar de respondenti in functie de CA		
106	>2mil EUR	38
20	2-10 mil EUR	9
5	10-50 mil EUR	0
Numar de respondenti in functie de numarul de angajati*		
70	sub 9	21
43	10-49	17
16	50-249	3
Numar de respondenti in functie de domeniul de activitate		
53	Comert	12
62	Servicii	17
1	Productie - bunuri industriale	3
8	Productie - bunuri de consum	13
7	Alt domeniu	2
Suprafata analizata		
≈ 63.347 km ²		< 100 km ²
		
Preponderent zona de vest		Preponderent zona de nord-est

* prezinta erori de completare/lipsa raspunsurilor

2.3. Studiul comparativ România – Malta

Așa cum am menționat anterior, **studiul a avut la bază un chestionar**, ce poate fi consultat integral în Anexa 1 și 2.

Aria de desfășurare a cercetării a fost limitată la nivelul României, fără alte restricții geografice legate de județe sau orașe, deși, firmele investigate au fost cu precădere din zona de vest a României.

În ceea ce privește cercetarea desfășurată în Malta, firmele investigate au fost cu precădere din zone urbane și aglomerări comerciale.

În tabelele de mai jos sunt prezentate în mod comparativ caracteristicile IMM-urilor intervievate și fac referire la următoarele:

- Caracteristici cu privire la capitalul subscris al IMM-ului;
- Domeniul de activitate al IMM-urilor investigate;
- Numărul de angajați deținut de IMM-urile investigate;
- Cifra de afaceri deținută de IMM-urile investigate.

Tab. 2.4. Clasificarea firmelor investigate după capital

Capital:	RO		MT	
	N	N%	N	N%
Varianta de răspuns				
integral românesc/maltez	114	87%	44	94%
integral străin	6	5%	1	2%
mixt	11	8%	2	4%

Tab. 2.5. Clasificarea firmelor investigate după domeniul de activitate

Domeniul de activitate:	RO		MT	
	N	N%	N	N%
Varianta de răspuns				
comerț	53	40%	12	26%
servicii	62	47%	17	36%
industrie prelucrătoare – bunuri industriale	1	1%	3	6%
industrie prelucrătoare – bunuri de consum	8	6%	13	28%
alt domeniu de activitate	7	5%	2	4%

Tab. 2.6. Clasificarea firmelor investigate după numărul de angajați

Număr de angajați:	RO		MT	
	N	N%	N	N%
Varianta de răspuns				
Sub 9	70	53%	21	51%
10-49	43	33%	17	41%
50-249	16	12%	3	7%
250 și peste	2	2%	0	0%

Tab. 2.7. Clasificarea firmelor investigate după cifra de afaceri

Cifra de afaceri anuală:	RO		MT	
	N	N%	N	N%
Varianta de răspuns				
mai mică sau egală cu 2 milioane EUR	106	81%	40	83%
între 2 mil. EUR și 10 mil. EUR	20	15%	7	15%
între 10 mil. EUR și 50 mil. EUR	5	4%	0	0%

2.3.1. Elaborarea ipotezelor cercetării cantitative

În tabelul de mai jos sunt prezentate ipotezele care au stat la baza studiului comparativ. În total **au fost formulate 21 de ipoteze** comune și aplicabile ambelor țări, necesare realizării studiului comparativ [84]:

Tab. 2.8. Ipotezele cercetării aferente studiului comparativ România - Malta

Cod	Ipoteza
IP1	IMM-urile dețin cel puțin o persoană responsabilă de activitatea de marketing.
IP2	Cifra de afaceri, nu influențează managerii unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing.
IP3	Numărul de angajați, nu influențează managerii unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing.
IP4	Majoritatea IMM-urilor dețin un plan de marketing cu obiective clare și resurse alocate.
IP5	Cifra de afaceri, nu influențează managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora.
IP6	Numărul de angajați, nu influențează managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora.
IP7	Majoritatea IMM-urilor realizează planificarea strategică de marketing, cel puțin pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt.
IP8	Cifra de afaceri nu influențează realizarea planificării strategice plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.
IP9	Numărul de angajați, influențează realizarea planificării strategice de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.
IP10	Majoritatea IMM-urilor alocă un buget distinct pentru activitățile de marketing.
IP11	Cifra de afaceri nu influențează IMM-urile în alocarea unui buget distinct pentru activitățile de marketing.
IP12	Majoritatea IMM-urilor își focalizează activitățile de marketing asupra unor obiective clare și cel puțin încadrate în planul anual al companiei.
IP13	Focalizarea activităților de marketing asupra unor obiective nu este influențată de activitatea de planificare strategică.
IP14	Activitatea de audit, nu este influențată de domeniul de activitate al IMM-ului.
IP15	Activitatea de audit, nu este influențată de numărul de angajați ai unui IMM.
IP16	Activitatea de audit, este influențată de cifra de afaceri a unui IMM.
IP17	Activitatea de audit, este influențată de capitalul subscris al unui IMM.
IP18	Planificarea activităților de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.
IP19	Planificarea strategică de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.
IP20	Stabilirea bugetului activităților de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.
IP21	Focalizarea și coerența activităților de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.

2.3.2. Rezultatele cercetării

În cadrul acestui subcapitol voi prezenta principalele rezultate ale cercetării, în mod comparativ (România vs. Malta).

Calculule efectuate în SPSS, cu ajutorul cărora am testat ipotezele de cercetare (prezentate în tabelul anterior) pentru a obține validarea sau invalidarea acestora, **se pot consulta integral în Anexa 2.**

Prima ipoteza testată este: **IP1 - IMM-urile dețin cel puțin o persoană responsabilă de activitatea de marketing.**

Rezultatele obținute de la firmele investigate (atât din România, cât și din Malta) sunt prezentate în tabelul de mai jos.

Tab. 2.9. Responsabilitate organizării activităților de marketing în IMM-uri

Responsabilitatea organizării activităților de marketing	RO		MT	
	N	N%	N	N%
Varianta de răspuns				
Nu se desfășoară organizat	66	50%	21	45%
Există un angajat însărcinat cu desfășurarea activităților de marketing	49	37%	17	36%
Există un birou/serviciu/compartiment de marketing	16	12%	9	19%

Calculul statistic în SPSS relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 26,603$$

$X_t^2 = 5,99$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=2$)

$X_t^2 < X_c^2$ Hi pătrat teoretic este mai mic decât Hi pătrat calculat, **ipoteza nulă se respinge**, în consecință putem generaliza că **se manifestă tendința ca activitățile de marketing să nu se desfășoare în mod organizat**, lipsind o persoană responsabilă de activitățile de marketing în cadrul IMM-urilor din România.

- **MT:**

$$X_c^2 = 4,766$$

$X_t^2 = 5,99$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=2$)

$X_t^2 > X_c^2$ Hi pătrat teoretic este mai mare decât Hi pătrat calculat, **ipoteza nulă admite**, în consecință putem generaliza că **se manifestă tendința ca activitățile de marketing să se desfășoare în mod organizat**, existând cel puțin o persoană responsabilă de activitățile de marketing în cadrul IMM-urilor din Malta.

Observații: În ambele cazuri, trecerea de la desfășurarea în mod neorganizat a activităților de marketing, la desfășurarea acestora într-un mod organizat (existența unui responsabil sau a unui birou/departament de marketing) nu este semnificativ vizibilă (a se vedea graficul următor).

În cazul IMM-urilor românești, ponderile sunt egale (între desfășurarea activităților într-un mod neorganizat și existența unui responsabil + existența unui birou/departament de marketing). Iar în cazul celor malteze, există o diferență mică, de doar 5%.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

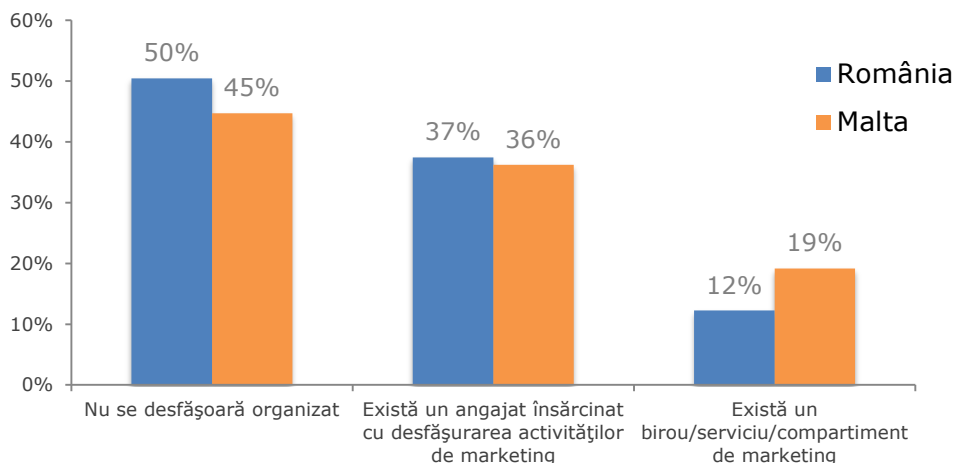


Fig. 2.1. Responsabilitate organizării activităților de marketing în IMM-uri

Ipoteza **IP2 – Cifra de afaceri nu influențează managerii unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing**, dorește să identifice dacă comportamentul managerilor în alocarea unei persoane responsabile de activitățile de marketing este influențat de cifra de afaceri pe care o realizează, și cât de puternică este legătura dintre cele două variabile.

Tabelul de mai jos prezintă rezultatele obținute:

Tab. 2.10. Influența cifrei de afaceri asupra alocării unui responsabil cu organizarea activităților de marketing în IMM-uri

Responsabilitatea organizării activităților de marketing, funcție de cifra de afaceri	RO						MT			
	≤ 2 mil. EUR.		2-10 mil. EUR.		10-50 mil. EUR.		≤ 2 mil. EUR.		2-10 mil. EUR.	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu se desfășoară organizat	60	56.60%	6	30%	0	0%	18	45%	3	42.90%
Există un angajat însărcinat cu desfășurarea activităților de marketing	39	36.80%	8	40%	2	40%	17	42.50%	0	0%
Există un birou/serviciu/compartiment de marketing	7	6.60%	6	30%	3	60%	5	12.50%	4	57.10%

Calculul statistic în SPSS relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 22,298$$

$X_t^2 = 9,49$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=4$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 9,182$$

$X_t^2 = 5,99$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=2$)

În ambele cazuri, H_i pătrat teoretic este mai mare decât H_i pătrat calculat ($X_t^2 < X_c^2$), astfel **ipoteza nulă se respinge și putem generaliza** că se manifestă

tendința ca **cifra de afaceri să influențeze managerii unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing.**

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** C=0,381
- **MT:** C=0,404

În ambele cazuri, legătura dintre cele două variabile, nu este foarte puternică, rezultând astfel existența unei alte variabile care influențează organizarea activităților de marketing într-un IMM.

Observații: În România, dependența între cifra de afaceri și organizarea activităților de marketing este mai puternică decât în Malta, unde comportamentul conducătorilor de IMM-uri este mai tranșant: "nu dețin o persoană responsabilă de activitățile de marketing" sau "există un birou/departament de marketing".

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

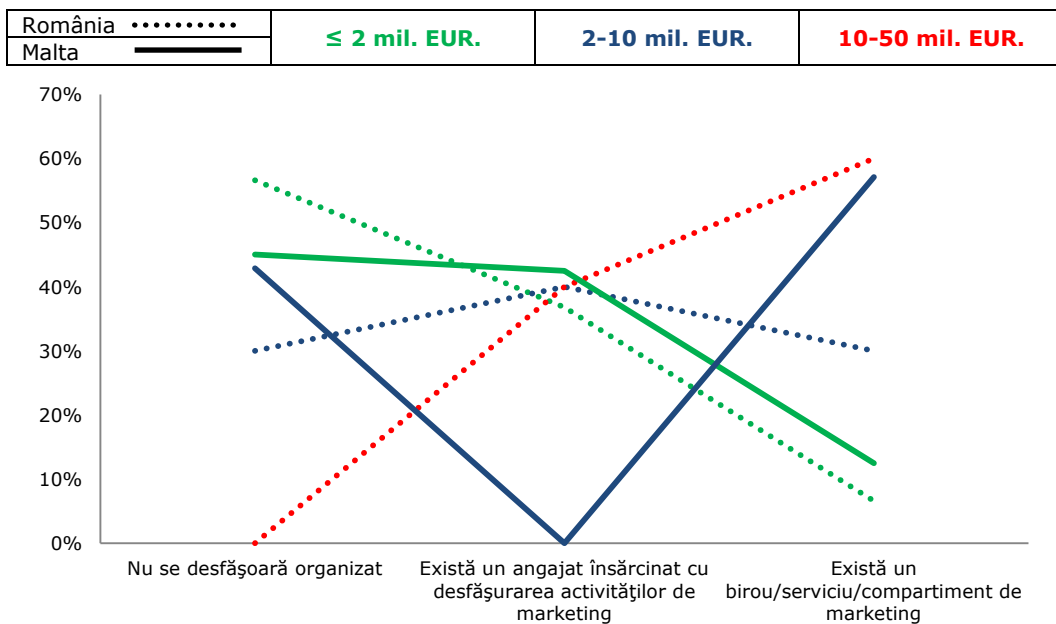


Fig. 2.2. Influența cifrei de afaceri asupra alocării unui responsabil cu organizarea activităților de marketing în IMM-uri

Ipoteza **IP3 – Numărul de angajați nu influențează managerii unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing**, dorește să afle dacă numărul de angajați al unui IMM, influențează comportamentul managerilor în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing; și cât de puternică este legătura dintre cele două variabile.

Tabelul de mai jos prezintă rezultatele obținute:

Tab. 2.11. Influența numărului de angajați asupra alocării unui responsabil cu organizarea activităților de marketing în IMM-uri

Responsabilitatea organizării activităților de marketing, funcție de numărul de angajați	RO								MT					
	≤ 9		10-49		50-249		≥ 250		≤ 9		10-49		50-249	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu se desfășoară organizat	42	60%	23	53,5%	1	6,3%	0	0%	13	56,5%	7	36,8%	1	20%
Există un angajat însărcinat cu desfășurarea activităților de marketing	23	32,9%	16	37,2%	9	56,3%	1	50%	8	34,8%	7	36,8%	2	40%
Există un birou/serviciu/compartiment de marketing	5	7,1%	4	9,3%	6	37,5%	1	50%	2	8,7%	5	26,3%	2	40%

Calculul statistic în SPSS relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 23,038$$

$X_t^2 = 12,59$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=6$)

$X_t^2 < X_c^2$ ipoteza nulă **se respinge**, în consecință **putem generaliza că se manifestă tendința ca numărul de angajați să influențeze managerii** unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing.

- **MT:**

$$X_c^2 = 4,657$$

$X_t^2 = 9,49$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=4$)

$X_t^2 > X_c^2$ ipoteza nulă **se admite**, în consecință putem generaliza că **nu se manifestă tendința ca numărul de angajați să influențeze managerii** unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,387$

- **MT:** $C=0,300$

În ambele cazuri, legătura dintre cele două variabile nu este foarte puternică, rezultând faptul că variabila "numărul de angajați", nu reprezintă factorul decizional decisiv în alocarea unei persoane responsabile cu activitățile de marketing.

Observații: În IMM-urile românești, numărul de angajați influențează apariția organizării activităților de marketing. Pe când în cazul IMM-urilor malteze se observă același comportament tranșant (ca și în cazul cifrei de afaceri) unde numărul de angajați moderează apariția organizării de marketing.

Pentru o mai bună vizualizare, putem analiza graficul de mai jos:

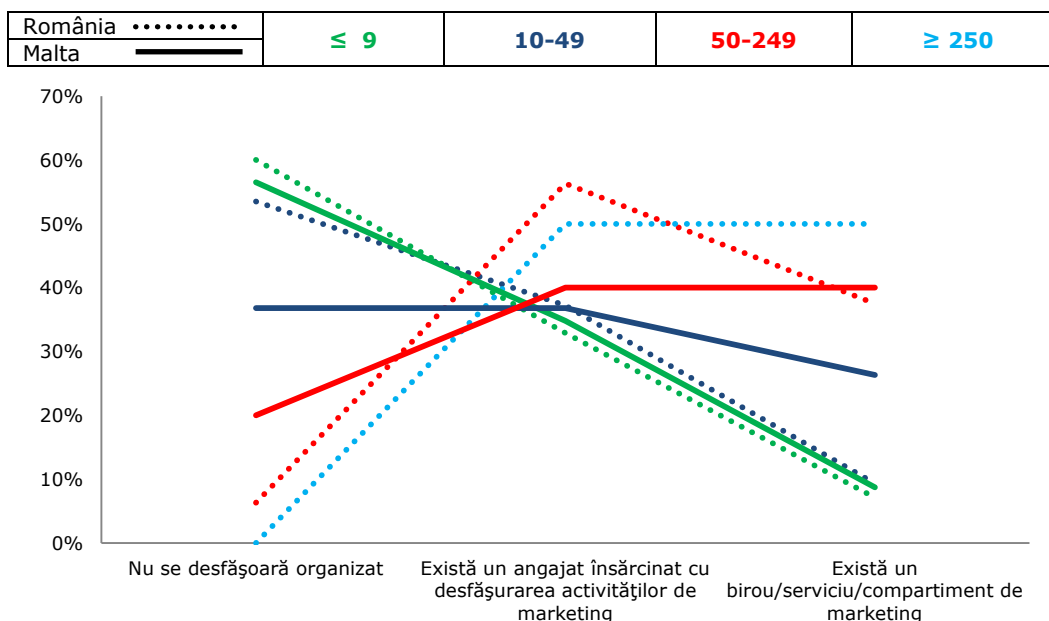


Fig. 2.3. Influența numărului de angajați asupra alocării unui responsabil cu organizarea activităților de marketing în IMM-uri

Ipoteză **IP4 – Majoritatea IMM-urilor dețin un plan de marketing cu obiective clare și resurse alocate**, vizează existența unei practici de întocmire a unui plan de marketing cu obiective bine stabilite și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora. Rezultatele obținute de la firmele investigate sunt prezentate în tabelul de mai jos.

Tab. 2.12. Planificarea activităților de marketing în IMM-uri

Planificarea activităților de marketing	RO		MT	
	N	N%	N	N%
Nu există un plan de marketing	44	34%	12	26%
Există un plan anual de marketing, dar fără obiective clare și desfășurat sporadic	42	32%	22	47%
Există un plan anual de marketing cu obiective clare și resurse alocate	25	19%	3	6%
Există un plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul anual al firmei	9	7%	5	11%
Există un plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul strategic al firmei	11	8%	5	11%

Calculul statistic în SPSS relevă următoarele:

- **RO:**

$$X^2_c = 26,085$$

$X^2_t = 9,49$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=4$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 41,786$$

$X_t^2 = 9,49$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=4$)

În ambele cazuri, valoarea teoretică este mai mică decât valoarea calculată ($X_t^2 < X_c^2$), astfel **ipoteza nulă se respinge**, în consecință putem generaliza că **există manifestarea tendinței ca IMM-urile să nu dețină un plan de marketing cu obiective clare și resurse alocate.**

Observații: În cazul IMM-urilor din România, 2/3 dintre respondenți nu dețin un plan de marketing sau dețin un plan "pompiestic" de marketing, iar 1/3 dețin un plan de marketing care este corelat cu planul anual al firmei sau cu cel strategic.

Deși există asemănări între respondenții ambelor țări, în Malta, ponderi mai mari, de 73% dintre IMM-urile intervievate (comparativ cu 66%), nu realizează sau realizează un plan "pompiestic" de marketing.

Pentru o mai bună vizualizare, putem analiza graficul de mai jos:

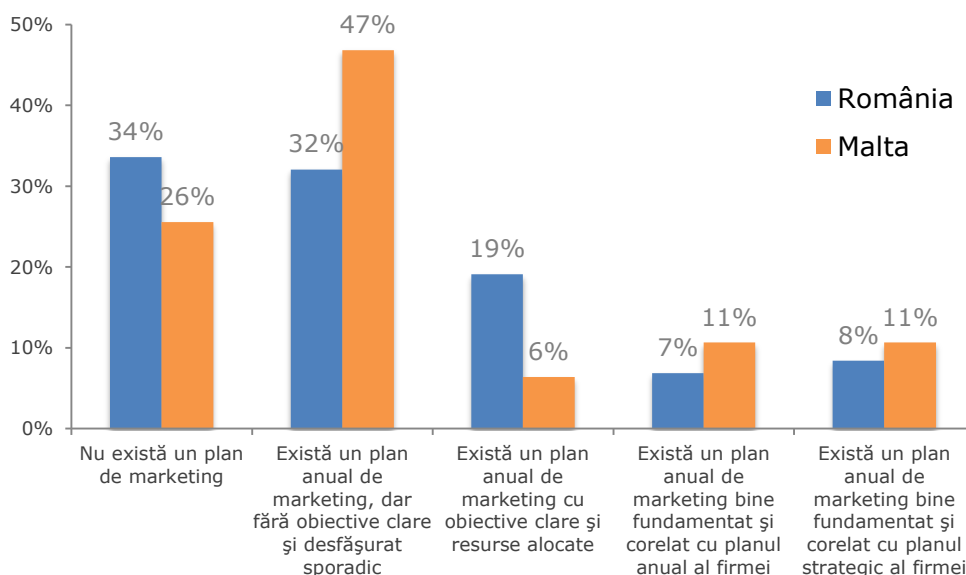


Fig. 2.4. Planificarea activităților de marketing în IMM-uri

Ipoteza **IP5 – Cifra de afaceri nu influențează managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora**, dorește să identifice dacă comportamentul managerilor în planificarea activităților de marketing și alocarea resurselor pentru acestea este influențat de cifra de afaceri pe care o realizează, și cât de puternică este legătura dintre cele două variabile.

Rezultatele obținute în SPSS, sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.13 Influența cifrei de afaceri asupra planificării activităților de marketing în IMM-uri

Planificarea activităților de marketing funcție de cifra de afaceri	RO						MT			
	≤ 2 mil. EUR.		2-10 mil. EUR.		10-50 mil. EUR.		≤ 2 mil. EUR.		2-10 mil. EUR.	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu există un plan de marketing	39	36,8%	5	25%	0	0%	10	25%	2	28,6%
Există un plan anual de marketing, dar fără obiective clare și desfășurat sporadic	38	35,8%	4	20%	0	0%	20	50,00%	2	28,6%
Există un plan anual de marketing cu obiective clare și resurse alocate	16	15,1%	8	40%	1	20%	3	7,5%	0	0,00%
Există un plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul anual al firmei	6	5,7%	2	10%	1	20%	4	10,00%	1	14,3%
Există un plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul strategic al firmei	7	6,6%	1	5%	3	60%	3	7,5%	2	28,6%

Calculul statistic în SPSS relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 29,201$$

$X_t^2 = 15,51$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=8$)

$X_t^2 < X_c^2$ ipoteza nulă **se respinge**, în consecință putem generaliza că **se manifestă tendința ca cifra de afaceri să influențeze** managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora.

- **MT:**

$$X_c^2 = 3,728$$

$X_t^2 = 9,49$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=4$)

$X_t^2 > X_c^2$ ipoteza nulă **se admite**, în consecință putem generaliza că **se manifestă tendința ca cifra de afaceri să nu influențeze** managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,427$

- **MT:** $C=0,573$

În ambele cazuri, legătura dintre cele două variabile este medie, rezultând astfel dovada unei influențe a cifrei de afaceri asupra activității de planificare a activităților de marketing și alocarea resurselor pentru îndeplinirea acestora.

Observații: În cazul respondenților din România, se observă o egalitate în mentalitatea de a avea un plan "pompiestic" sau de fel, pentru aproximativ jumătate din respondenți. Pe când cealaltă jumătate realizează planuri de marketing cu obiective și resurse alocate pentru îndeplinirea acestora.

În cazul IMM-urilor din Malta, se observă cum firmele mici (cifra de afaceri ≤ 2 mil. euro) au o mai bună educație de marketing și dețin cel puțin un plan "pompiestic" de marketing. În cazul IMM-urilor cu o cifră de afaceri cuprinsă între

2.3.2. Rezultatele cercetării (România vs. Malta) 45

2-10 mil. euro, există planuri de marketing clare și cu resurse alocate și chiar corelate în planul anual sau strategic.

În ambele cazuri se observă cum creșterea cifrei de afaceri determină existența unui nivel mai ridicat al educației antreprenoriale.

Pentru o mai bună vizualizare, putem analiza graficul de mai jos:

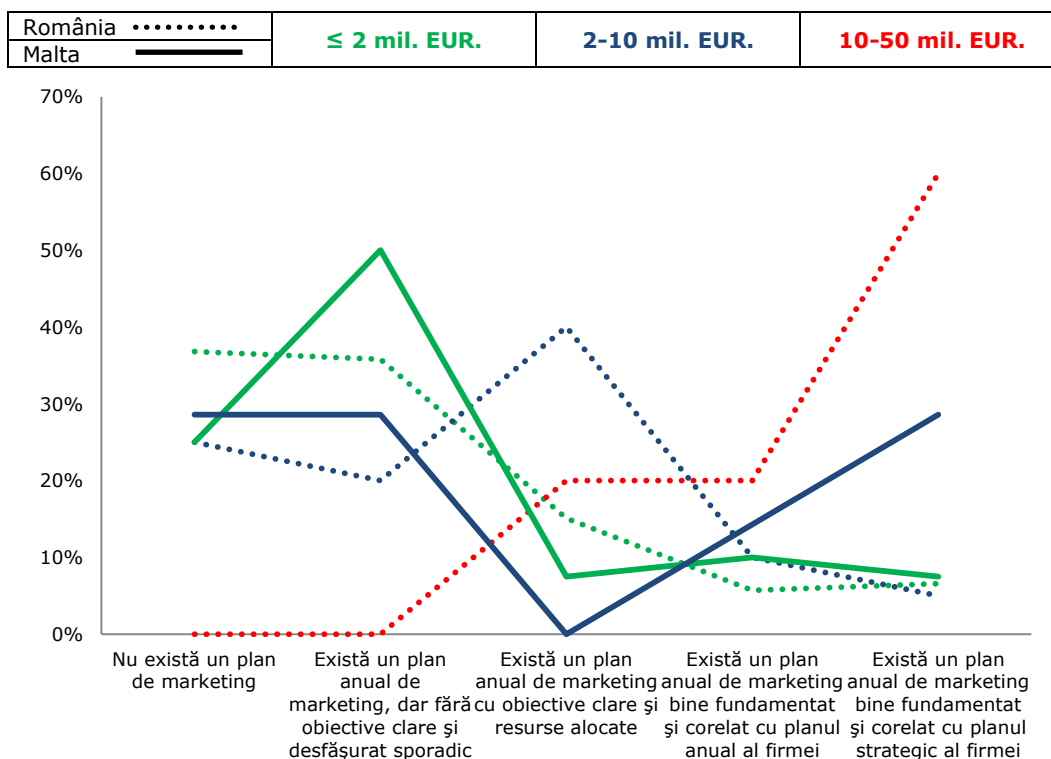


Fig. 2.5. Influența cifrei de afaceri asupra planificării activităților de marketing în IMM-uri

Ipoteza **IP6** – Numărul de angajați nu influențează managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora, dorește să identifice dacă comportamentul managerilor în planificarea activităților de marketing și alocarea resurselor pentru acestea este influențat de numărul de angajați, și cât de puternică este legătura dintre cele două variabile.

Rezultatele obținute, sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.14. Influența numărului de angajați asupra planificării activităților de marketing în IMM-uri

Planificarea activităților de marketing, funcție de numărul de angajați	RO								MT					
	≤ 9		10-49		50-249		≥ 250		≤ 9		10-49		50-249	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu există un plan de marketing	28	40,00%	12	27,9%	4	25%	0	0%	7	30,4%	4	21,1%	1	20%
Există un plan anual de marketing, dar fără obiective clare și desfășurat sporadic	23	32,9%	17	39,5%	2	15,5%	0	0%	14	60,9%	7	36,8%	1	20%
Există un plan anual de marketing cu obiective clare și resurse alocate	11	15,7%	9	20,9%	4	25%	1	50%	0	0,00%	3	15,8%	0	0,00%
Există un plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul anual al firmei	3	4,3%	2	4,7%	4	25%	0	0%	2	8,7%	1	5,3%	2	40%
Există un plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul strategic al firmei	5	7,1%	3	7%	2	12,5%	1	50%	0	0,00%	4	21,1%	1	20%

Calculul statistic relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 20,854$$

$X_t^2 = 21,03$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=12$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 3,728$$

$X_t^2 = 9,49$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=4$)

$X_t^2 > X_c^2$ ipoteza nulă **se admite**, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința că numărul de angajați nu influențează managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,371$

- **MT:** $C=0,509$

În ambele cazuri putem spune că există o legătură medie între cele două variabile, ceea ce întărește rezultatul testării ipotezei.

Observații: În cazul IMM-urilor din România cu un număr mic de angajați se observă lipsa existenței unui plan de marketing (40%) sau, în cel mai bun caz, se realizează un plan "pompiestic" (32,9%). De asemenea, se observă o lipsă a educației în direcția planurilor de marketing. La un număr de angajați mai mare se identifică o creștere a celor care înțeleg importanța planurilor de marketing, chiar și cele sporadic realizate (39,5%). În cazul IMM-urilor cu un număr de angajați mai mare de 49 există o repartizare aproximativ egală între cei care nu realizează planuri de marketing și cei care planifică activitățile de marketing sub o formă sau alta.

2.3.2. Rezultatele cercetării (România vs. Malta) 47

În cazul IMM-urilor din Malta, cu un număr mic de angajați se observă asemănătoarea tendință de lipsă a unui planului de marketing (30,4%) sau, în cel mai bun caz, existența unui plan "pompiestic" (60,9%). Pentru un număr de angajați de până la 49 se observă aceeași tendință ca în cazul cifrei de afaceri. Pe când la un număr de angajați peste 50, se observă o mai mare implicare în planificarea activităților de marketing, cu alte cuvinte o mai bună educație și deschidere spre marketing.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

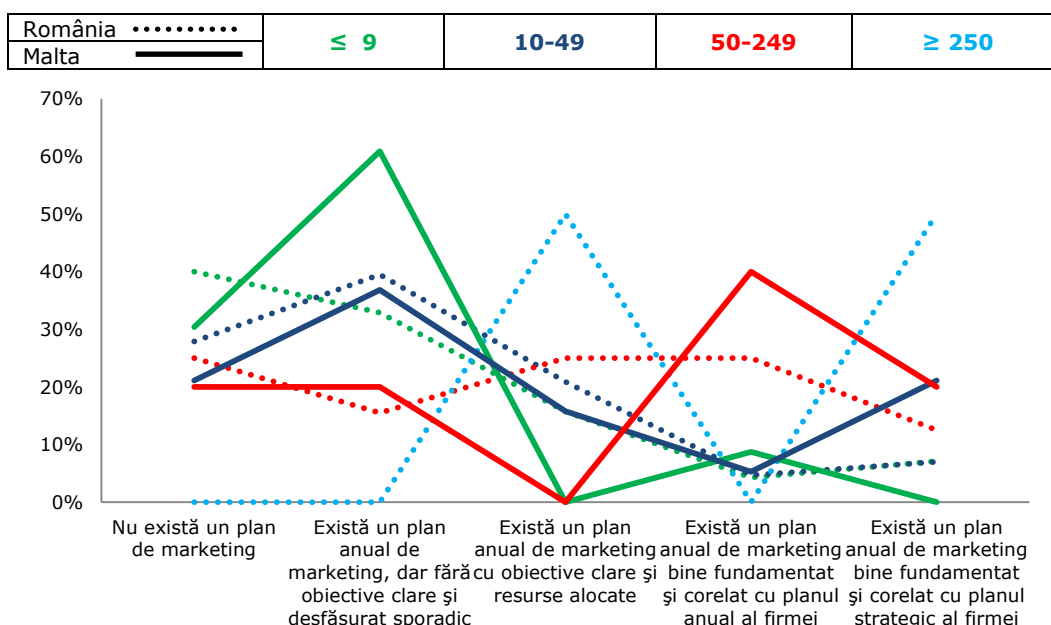


Fig. 2.6. Influența numărului de angajați asupra planificării activităților de marketing în IMM-uri

Ipoteza IP7 – Majoritatea IMM-urilor realizează planificarea strategică de marketing, cel puțin pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt, dorește să identifice dacă managerii IMM-urilor intervievate își planifică activități de marketing, cel puțin pe termen scurt (până la un an).

Rezultatele obținute în SPSS, sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.15. Procesul planificării strategice de marketing în IMM-uri

Planificarea strategică de marketing realizată în IMM-uri	RO		MT	
	N	N%	N	N%
Varianta de răspuns				
Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea unor obiective sporadice (care apar spontan în activitatea companiei)	71	54%	19	40%
Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt (până la 1 an)	36	27%	18	38%
Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen mediu (1-3 ani)	16	12%	6	13%
Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung (peste 3 ani)	8	6%	4	9%

Calculul statistic relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 72,267$$

$X_t^2 = 7,81$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=3$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 15,723$$

$X_t^2 = 7,81$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=3$)

În ambele cazuri, valoarea teoretică este mai mică decât valoarea calculată ($X_t^2 < X_c^2$), astfel **ipoteza nulă se respinge**, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința ca IMM-urile **nu realizează planificarea strategică** de marketing cel puțin **pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt**.

Observații: În ambele cazuri se observă faptul că managerii IMM-urilor nu sunt preocupați de planificarea strategică. De asemenea, se observă orientarea spre îndeplinirea unor obiective sporadice sau pe termen scurt (România - 81%, respectiv Malta - 78%). Cu alte cuvinte, îndeplinirea unor obiective de natura exploataării punctelor tari și a oportunităților sau combaterea punctelor slabe și a amenințărilor pe termen scurt și nu în direcția dezvoltării sustenabile a întreprinderii.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

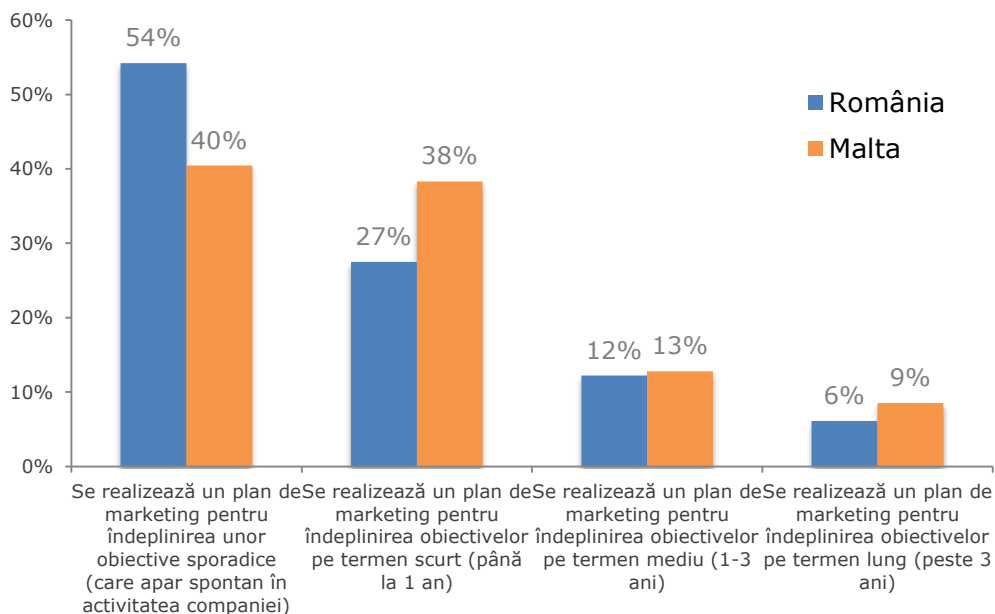


Fig. 2.7. Procesul planificării strategice de marketing în IMM-uri

Ipoteza **IP8 – Cifra de afaceri nu influențează realizarea planificării strategice de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor**, dorește să identifice

dacă comportamentul managerilor în planificarea strategică de marketing este influențat de cifra de afaceri pe care o realizează, și cât de puternică este legătura dintre cele două variabile.

Rezultatele obținute, sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.16. Planificarea strategică de marketing funcție de cifra de afaceri

Planificarea strategică de marketing, funcție de cifra de afaceri	RO						MT			
	≤ 2 mil. EUR.		2-10 mil. EUR.		10-50 mil. EUR.		≤ 2 mil. EUR.		2-10 mil. EUR.	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Plan strategic de marketing pentru îndeplinirea unor obiective sporadice (care apar spontan în activitatea companiei)	62	58,5%	9	45%	0	0%	15	37,5%	4	57,1%
Plan strategic de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt (până la 1 an)	29	27,4%	5	25%	2	40%	18	45,00%	0	0%
Plan strategic de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen mediu (1-3 ani)	11	10,4%	4	20%	1	20%	5	12,5%	1	14,3%
Plan strategic de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung (peste 3 ani)	4	3,8%	2	10%	2	40%	2	5,00%	2	28,6%

Calculul statistic din SPSS relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 16,093$$

$X_t^2 = 12,59$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=6$)

$X_t^2 < X_c^2$ **ipoteza nulă se respinge**, în consecință putem generaliza că **se manifestă tendința ca cifra de afaceri să influențeze realizarea planificării strategice de marketing** pentru îndeplinirea obiectivelor.

- **MT:**

$$X_c^2 = 7,623$$

$X_t^2 = 7,81$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=3$)

$X_t^2 > X_c^2$ **ipoteza nulă se admite**, în consecință putem generaliza că **se manifestă tendința ca cifra de afaceri să nu influențeze realizarea planificării strategice de marketing** pentru îndeplinirea obiectivelor.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,331$

- **MT:** $C=0,374$

În ambele cazuri, legătura dintre cele două variabile nu este foarte puternică, aproape ajungând o valoare medie, rezultând astfel existența unei alte variabile care influențează comportamentul managerilor asupra procesului planificării strategice de marketing.

Observații: Deși pentru IMM-urile din România cifra de afaceri influențează procesul planificării strategice, iar pentru cele din Malta se aplică contrarul, totuși, observăm cum IMM-urile cu o cifră de afaceri mai mică de 2 mil. euro realizează planuri pentru îndeplinirea unor obiective sporadice (58,5% - România, respectiv 37,5% - Malta). Și în cazul unei cifre de afaceri între 2-10 mil. euro se observă o tendință de orientare asupra unor planuri pentru îndeplinirea unor obiective pe termen scurt. În ambele cazuri se pune accent pe îndeplinirea unor planuri operaționale și putem identifica o oarecare confuzie a managerilor asupra conceptului de planificare strategică.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

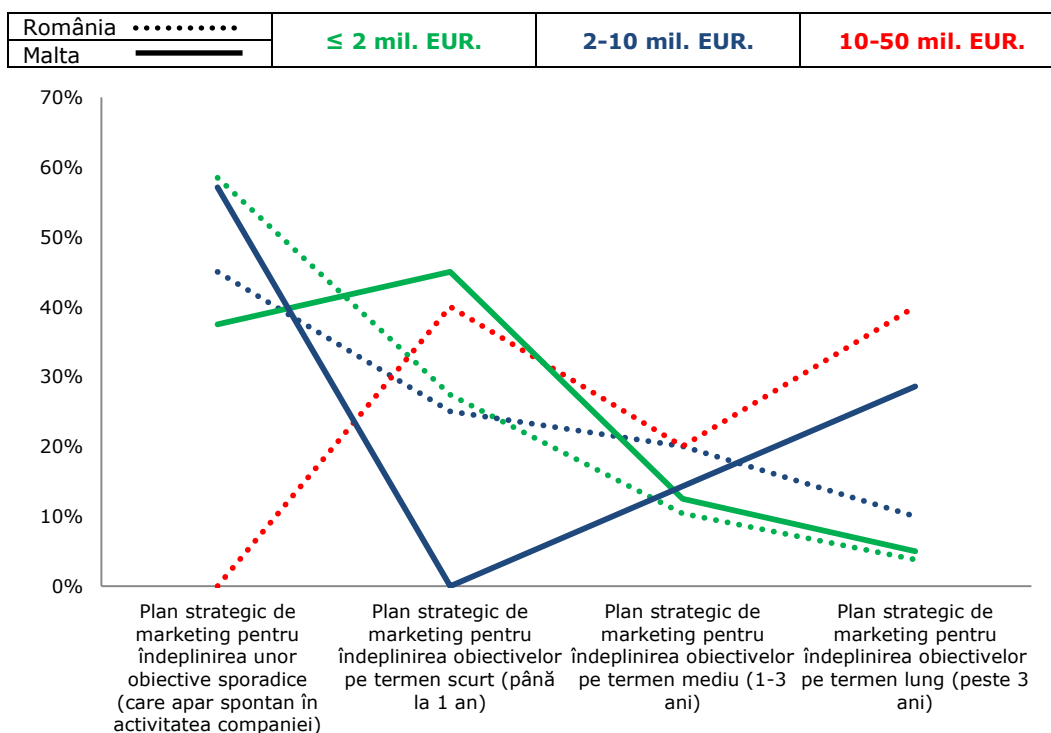


Fig. 2.8. Planificarea strategică de marketing funcție de cifra de afaceri

Ipoteza **IP9 – Numărul de angajați influențează realizarea planificării strategice de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor**, dorește să identifice dacă comportamentul managerilor în planificarea strategică de marketing este influențat de numărul de angajați, și cât de puternică este legătura dintre cele două variabile.

Rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.17. Planificarea strategică de marketing funcție de numărul de angajați

Planificarea strategică de marketing, funcție de numărul de angajați	RO								MT					
	≤ 9		10-49		50-249		≥ 250		≤ 9		10-49		50-249	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Plan strategic de marketing pentru îndeplinirea unor obiective sporadice (care apar spontan în activitatea companiei)	42	60,00%	24	55,8%	5	31,3%	0	0%	12	52,2%	6	31,6%	1	20%
Plan strategic de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt (până la 1 an)	19	27,1%	10	23,3%	6	37,5%	1	50%	9	39,1%	7	36,8%	2	40%
Plan strategic de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen mediu (1-3 ani)	4	5,7%	8	18,6%	3	18,8%	1	50%	2	8,7%	3	15,8%	1	20,00%
Plan strategic de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung (peste 3 ani)	5	7,1%	1	2,3%	2	12,5%	0	0%	0	0,00%	3	15,8%	1	20%

Calculul statistic din SPSS relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 13,409$$

$X_t^2 = 16,92$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=9$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 6,243$$

$X_t^2 = 12,59$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=6$)

În ambele cazuri $X_t^2 > X_c^2$, prin urmare, **ipoteza nulă se admite**, în consecință putem generaliza că **se manifestă tendința că numărul de angajați influențează realizarea planificării strategice de marketing** pentru îndeplinirea obiectivelor.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,305$

- **MT:** $C=0,343$

În ambele cazuri, legătura dintre cele două variabile nu este foarte puternică, rezultând astfel că numărul de angajați, deși este un factor care influențează comportamentul managerilor asupra procesul planificării strategice de marketing, această variabilă nu reprezintă un factor decisiv de decizie.

Observații: În România, dintre IMM-urile cu un număr de angajați mai mic de 9, cât și dintre cele cu angajați între 10-49, aprox. 60% realizează planuri pentru îndeplinirea unor obiective sporadice, iar sub 20% realizează planuri strategice de marketing pentru îndeplinirea unor planuri pe termen mediu și lung. În cazul IMM-urilor cu un număr de angajați cuprins între 50-249 se observă cum 2/3 dintre

acestea realizează planuri pentru îndeplinirea unor obiective sporadice sau în obiective pe termen scurt, iar restul de 1/3 sunt conștiente de importanța planificării strategice pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen mediu sau lung.

Pentru IMM-urile malteze cu un număr de angajați mai mic de 9, se observă o apropiere de comportamentul celor din România, peste 50% realizează planuri pentru îndeplinirea unor obiective sporadice. În ceea ce privește IMM-urile cu un număr de angajați cuprins între 10-49 și 50-249, se observă o implicare mai mare în planificarea strategică.

Se poate concluziona că managerii IMM-urilor din Malta conștientizează într-o măsură mult mai mare (decât cei din România), importanța planificării strategice de marketing.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

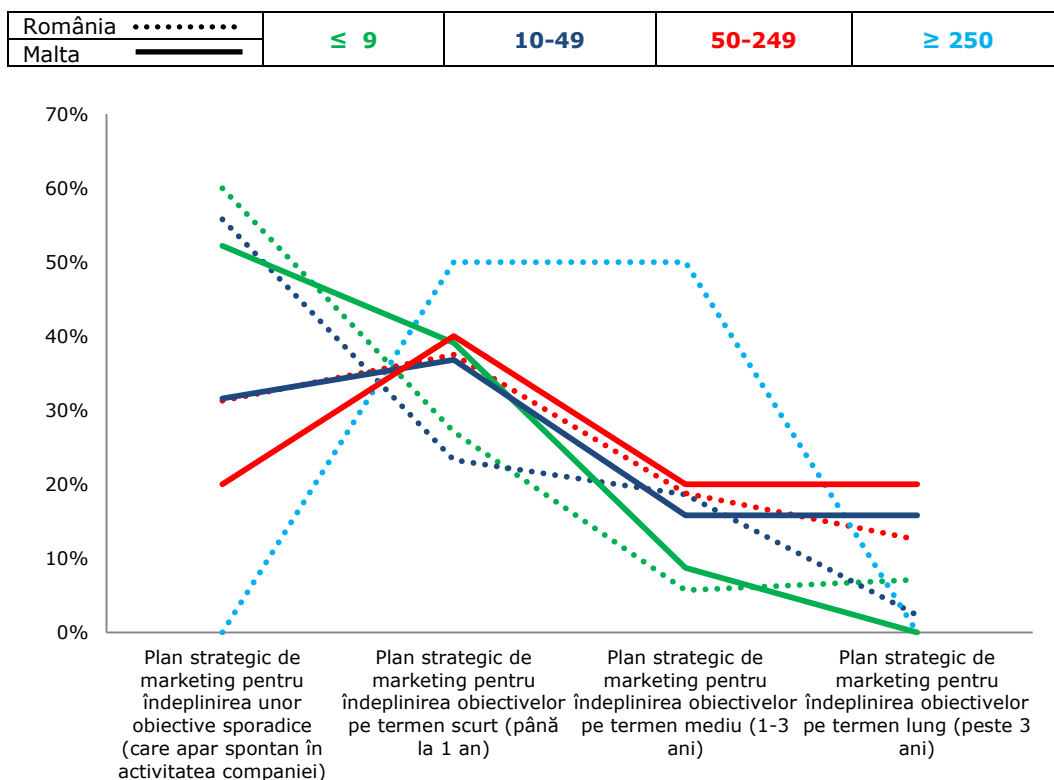


Fig. 2.9. Planificarea strategică de marketing funcție de numărul de angajați

Ipoteza **IP10 – Majoritatea IMM-urilor alocă un buget distinct pentru activitățile de marketing**, dorește să identifice modul de alocare a sumelor/bugetelor necesare activităților de marketing de către managerii IMM-urilor și, cu precădere, dacă există un buget distinct al activităților de marketing.

Rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.18. Alocarea bugetului activităților de marketing în IMM-uri

Bugetul activităților de marketing în IMM-uri:	RO		MT	
	N	N%	N	N%
Varianta de răspuns				
Nu sunt alocate sume activităților de marketing	25	19%	8	17%
Sumele alocate activităților de marketing sunt stabilite pe loc	61	47%	25	53%
Nu este alocat un buget distinct activităților de marketing	17	13%	3	6%
Există un buget distinct alocat activităților de marketing, dar insuficient	13	10%	4	9%
Există un buget general de marketing suficient, dar nu structurat pe obiective clare și coerente	3	2%	0	0%
Există un buget al activităților de marketing bine fundamentat și alocat pe obiective clare și coerente	12	9%	7	15%

Calculul statistic în SPSS, relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 96,038$$

$X_t^2 = 11,07$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=5$)

- **MT:**

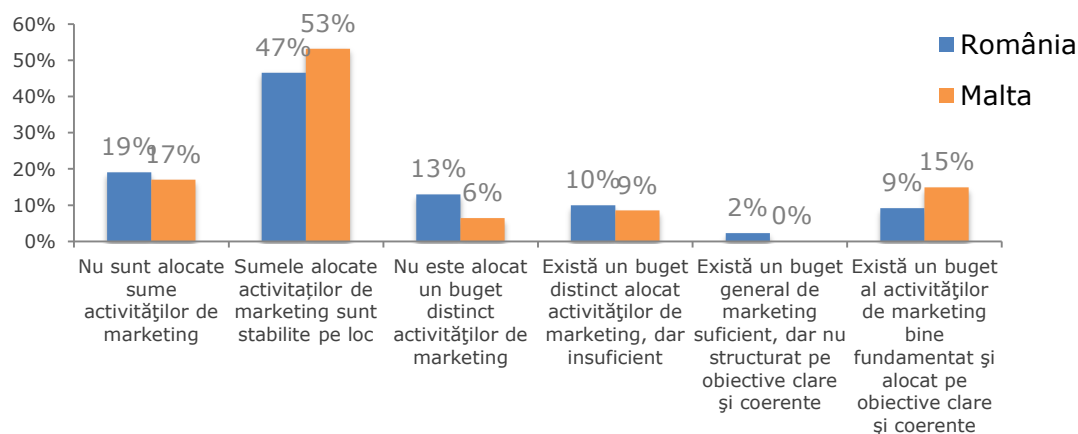
$$X_c^2 = 34,170$$

$X_t^2 = 9,49$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=4$)

În ambele cazuri, valoarea teoretică este mai mică decât valoarea calculată ($X_t^2 < X_c^2$), astfel **ipoteza nulă se respinge**, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința că IMM-urile nu alocă un buget distinct activităților de marketing.

Observații: Atât în cazul IMM-urilor din România, cât și în cazul celor din Malta, procente mari de respondenți (47% - România, respectiv 53% - Malta) alocă pe loc sume necesare activităților de marketing. Acest fapt ne arată că activitățile de marketing sunt orientate spre fructificarea unor oportunități sau ameliorarea unor amenințări.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

**Fig. 2.10. Alocarea bugetului activităților de marketing în IMM-uri**

Ipozeza **IP11 – Cifra de afaceri, nu influențează IMM-urile în alocarea unui buget distinct pentru activitățile de marketing**, dorește să identifice dacă modul de alocare a sumelor/bugetelor necesare activităților de marketing, este influențat de cifra de afaceri și cât de puternică este legătura dintre cele două variabile.

Rezultatele obținute, sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.19. Alocarea bugetului activităților de marketing funcție de cifra de afaceri

Bugetul activităților de marketing, funcție de cifra de afaceri	RO						MT			
	≤ 2 mil. EUR.		2-10 mil. EUR.		10-50 mil. EUR.		≤ 2 mil. EUR.		2-10 mil. EUR.	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu sunt alocate sume activităților de marketing	25	23,6%	0	0%	0	0%	6	15%	2	28,6%
Sumele alocate activităților de marketing sunt stabilite pe loc	48	45,3%	12	60%	1	20%	23	57,5%	2	28,6%
Nu este alocat un buget distinct activităților de marketing	17	16,00%	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0,00%
Există un buget distinct alocat activităților de marketing, dar insuficient	8	7,5%	5	25%	0	0%	2	50,00%	1	14,3%
Există un buget general de marketing suficient, dar nu structurat pe obiective clare și coerente	2	1,9%	0	0%	1	20%	4	10,00%	0	0,00%
Există un buget al activităților de marketing bine fundamentat și alocat pe obiective clare și coerente	6	5,7%	3	15%	3	60%	5	12,5%	2	28,6%

Calculul statistic din SPSS relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 40,808$$

$X_t^2 = 18,31$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=10$)

$X_c^2 < X_t^2$ **ipoteza nulă se respinge**, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința că cifra de afaceri să influențeze IMM-urile în alocarea unui buget distinct pentru activitățile de marketing.

- **MT:**

$$X_c^2 = 4,120$$

$X_t^2 = 9,49$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=4$)

$X_t^2 > X_c^2$ **ipoteza nulă se admite**, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința că cifra de afaceri să nu influențeze IMM-urile în alocarea unui buget distinct pentru activitățile de marketing.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** C=0,487
- **MT:** C=0,284

Din analiza valorii coeficientului de contingență reiese faptul că pentru managerii din România cifra de afaceri este un factor mediu de decizie în alocarea unui buget distinct de marketing.

Pe când în cazul managerilor din Malta nu putem spune că cifra de afaceri îi influențează în alocarea unui buget distinct activităților de marketing.

Observații: În cazul IMM-urilor românești cu o cifră de afaceri ≤ 2 mil. euro, observăm că 45,3% alocă sume activităților de marketing pe loc și 7,5% alocă un buget distinct, dar insuficient. La o cifră de afaceri mai mare (2-10 mil. euro), observăm un procent mai mare a celor care alocă sume pe loc (60%), dar și o creștere a celor care alocă un buget distinct (25%).

În cazul IMM-urilor din Malta, cu o cifră de afaceri ≤ 2 mil. euro, observăm ponderi mai mari pentru cei ce acordă sume pe loc (aprox. 60%), respectiv pentru cei ce alocă un buget distinct (50%). La o cifră de afaceri mai mare observăm procente egale (28,6%) înregistrate atât de cei ce nu alocă sume, respectiv de cei care le stabilesc pe loc și doar 14,3% alocă un buget distinct activităților de marketing.

Se observă un comportament mai echilibrat al managerilor români relativ la alocarea bugetului de marketing, deși alocarea bugetului este influențată de nivelul cifrei de afaceri.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

România	≤ 2 mil. EUR.	2-10 mil. EUR.	10-50 mil. EUR.
Malta	————			

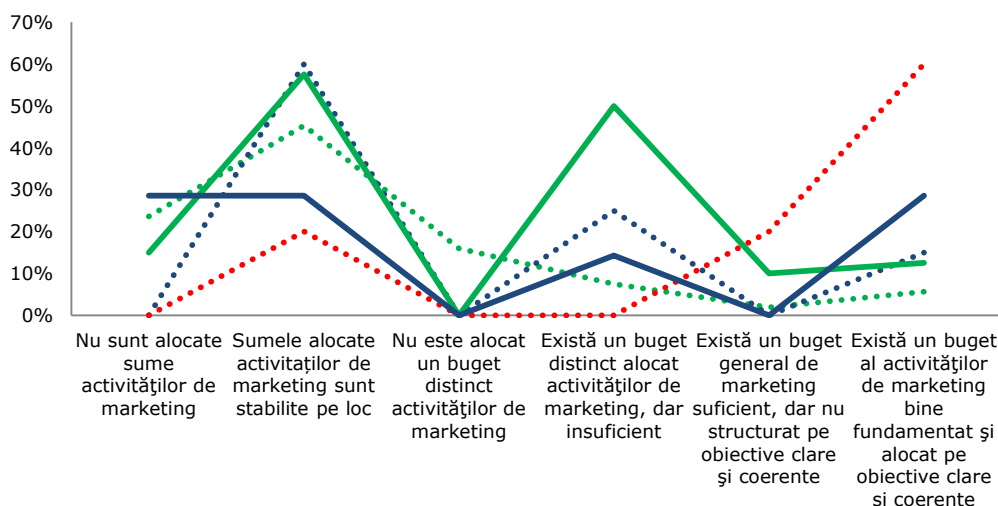


Fig. 2.11. Alocarea bugetului activităților de marketing funcție de cifra de afaceri

Ipoteza **IP12 – Majoritatea IMM-urilor își focalizează activitățile de marketing asupra unor obiective clare și cel puțin încadrate în planul anual al companiei**, dorește să identifice dacă activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, care au fost în planul anual al IMM-ului interviuat.

Rezultatele obținute, sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.20. Focalizarea și coerența activităților de marketing în IMM-uri

Focalizarea și coerența activităților de marketing în IMM-uri	RO		MT	
	N	N%	N	N%
Varianta de răspuns				
Activitățile de marketing nu sunt focalizate asupra unui obiectiv clar (înițierea activităților de marketing în mod spontan, în momentul identificării unei oportunități sau au unei amenințări)	56	43%	23	49%
Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, dar neîncadrate explicit în planul anual al companiei	29	22%	10	21%
Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, încadrate explicit în planul anual al companiei	28	21%	6	13%
Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, încadrate explicit în planul anual al companiei, dar nu și în cel strategic	7	5%	3	6%
Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, încadrate explicit în planul strategic al companiei	11	8%	5	11%

Calculul statistic în SPSS, relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 57,206$$

$X_t^2 = 9,49$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=4$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 27,362$$

$X_t^2 = 9,49$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=4$)

În ambele cazuri, valoarea teoretică este mai mică decât valoarea calculată ($X_t^2 < X_c^2$), astfel **ipoteza nulă se respinge**, în consecință putem generaliza că **se manifestă tendința** ca IMM-urilor **să nu își focalizeze activitățile de marketing asupra unor obiective clare și cel puțin încadrate în planul anual al companiei**.

Observații: Atât în cazul IMM-urilor din România, cât și în cazul celor din Malta, s-au înregistrat ponderi relativ mari (43% - România, respectiv 49% - Malta), în ceea ce privește nefocalizarea activităților de marketing asupra unor obiective clare. Aceste rezultate susțin rezultatele IP10 (referitoare la alocarea bugetului de marketing) și se poate afirma că managerii IMM-urilor își focalizează activitățile de marketing asupra unor obiective rezultate în urma identificării unor oportunități sau amenințări.

De asemenea faptul ca 22% din România, respectiv 21% din Malta au afirmat că obiectivele asupra cărora sunt focalizate activitățile de marketing nu sunt încadrate în planul anual al companiei, ne duce la concluzia că lipsește un instrument sau o metodă de control și corectare/reorientare a activităților de marketing astfel încât obiectivele să fie îndeplinite.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

2.3.2. Rezultatele cercetării (România vs. Malta) 57

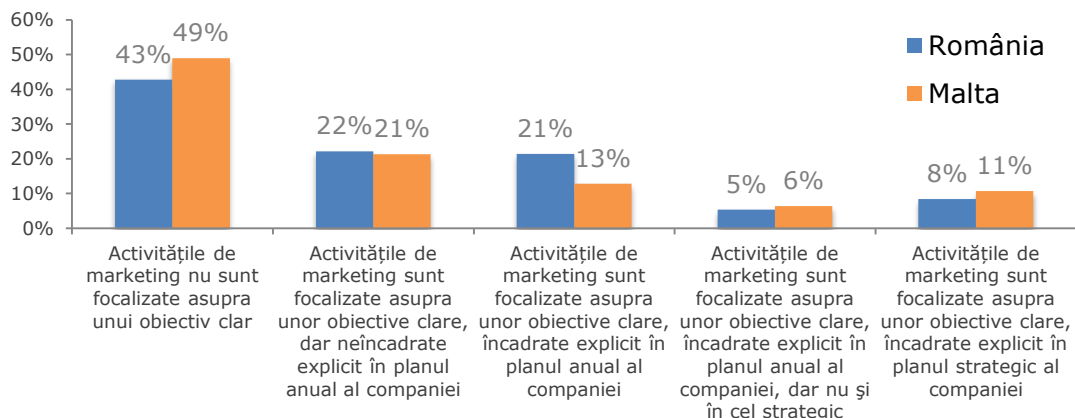


Fig. 2.12. Focalizarea și coerența activităților de marketing în IMM-uri

Ipoteza **IP13 – Focalizarea activităților de marketing asupra unor obiective nu este influențată de activitatea de planificare strategică**, dorește să identifice dacă efortul de marketing depus pentru activitățile de marketing este focalizat asupra obiectivelor fundamentate în planificarea strategică de marketing și cât de puternică este legătura dintre acestea.

Rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.21. Focalizarea activităților de marketing funcție de planificarea strategică

Focalizarea activităților de marketing, funcție de planificarea strategică	RO							MT								
	Plan - obiective sporadice		Plan - obiective termen scurt		Plan - obiective termen mediu		Plan - obiective termen lung		Plan - obiective sporadice		Plan - obiective termen scurt		Plan - obiective termen mediu		Plan - obiective termen lung	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Activitățile de marketing nu sunt focalizate asupra unui obiectiv clar	50	70,4%	5	13,9%	1	6,3%	0	0%	19	100%	3	16,7%	1	16,7%	0	0%
Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, dar neîncadrate explicit în planul anual	18	25,4%	8	22,2%	2	12,5%	1	12,5%	0	0,00%	10	55,6%	0	0%	0	0%
Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, încadrate explicit în planul anual	2	2,8%	18	50%	6	37,5%	2	25%	0	0,00%	5	27,8%	1	16,7%	0	0%
Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, încadrate explicit în planul anual, dar nu și în cel strategic	1	1,4%	3	8,3%	3	18,8%	0	0%	0	0,00%	0	0,00%	3	50%	0	0%
Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, încadrate explicit în planul strategic	0	0,00%	2	5,6%	4	25%	5	62,5%	0	0,00%	0	0,00%	1	16,7%	4	100%

Calculul statistic din SPSS relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 104,632$$

$X_t^2 = 21,03$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=12$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 94,151$$

$X_t^2 = 21,03$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=12$)

În ambele cazuri $X_t^2 < X_c^2$, rezultând faptul că **ipoteza nulă se respinge**, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința ca focalizarea activităților de marketing asupra unor obiective este influențată de activitatea de planificare strategică desfășurată.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,666$

- **MT:** $C=0,817$

În ambele cazuri, legătura dintre cele două variabile este puternică, rezultând astfel că focalizarea activităților de marketing este strâns legată de activitatea de planificare strategică de marketing.

Observații: Din analiza comparativă vis-à-vis de focalizarea activităților de marketing, funcție de procesul planificării strategice, rezultă același ecart de educație în marketing (modul de focalizare al activităților de marketing asupra unor obiective încadrate în planurile anuale și strategice) între respondenții firmelor din România și Malta.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

România	Plan - obiective sporadice	Plan - obiective termen scurt	Plan - obiective termen mediu	Plan - obiective termen lung
Malta ———				

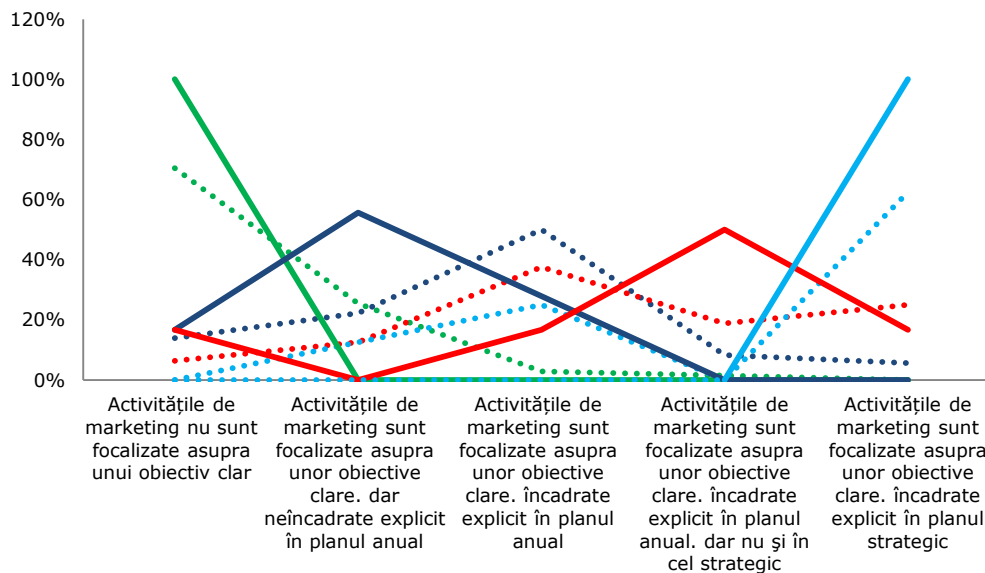


Fig. 2.13. Focalizarea activităților de marketing funcție de planificarea strategică

Ipoteza **IP14 – Activitatea de audit nu este influențată de domeniul de activitate al IMM-ului**, dorește să identifice dacă decizia inițierii unui audit este influențată de domeniul de activitate al IMM-ului și intensitatea legăturii dintre acestea.

Rezultatele obținute, sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.22. Activitatea de audit funcție de domeniul de activitate

Activitatea de audit, funcție de domeniul de activitate	RO								MT							
	Comerț		Servicii		Producție - bunuri industriale		Producție - bunuri de consum		Comerț		Servicii		Producție - bunuri industriale		Producție - bunuri de consum	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu s-au desfășurat activități de audit	35	66%	39	59,1%	1	33,3%	2	22,2%	4	33,3%	8	47,1%	1	33,3%	5	38,5%
S-a realizat un audit financiar-contabil	13	24,5%	18	27,3%	1	33,3%	6	66,7%	6	50,00%	9	52,9%	2	66,7%	6	46,2%
S-a realizat un audit financiar-contabil, în care au fost analizate și activitățile de marketing	5	9,4%	7	10,6%	1	33,4%	1	11,1%	2	16,7%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,7%
Se realizează distinct un audit financiar-contabil și un audit de marketing	0	0,00%	2	3%	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0,00%	0	0%	1	7,7%

Calculul statistic în SPSS, relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 11,197$$

$X_t^2 = 16,92$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=9$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 8,316$$

$X_t^2 = 21,03$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=12$)

În ambele cazuri, valoarea teoretică este mai mare decât valoarea calculată ($X_t^2 > X_c^2$), astfel **ipoteza nulă se admite**, în consecință putem generaliza că nu se manifestă tendința ca activitatea de audit să fie influențată de domeniul de activitate al IMM-ului.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,281$

- **MT:** $C=0,388$

În ambele cazuri legătura dintre cele două variabile este slabă, rezultând astfel că domeniul de activitate nu este singurul factor care influențează managerii IMM-urilor în inițierea unui audit al companiei.

Observații: Se observă atât în răspunsurile firmelor din România, cât și a celor din Malta că acestea sunt preocupate într-o mai mare măsură de realizarea unui audit financiar-contabil. Pe de altă parte, IMM-urile românești aflate în industria de producție a bunurilor industriale se observă un ușor interes și în auditarea activităților de marketing, din punct de vedere financiar-contabil.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

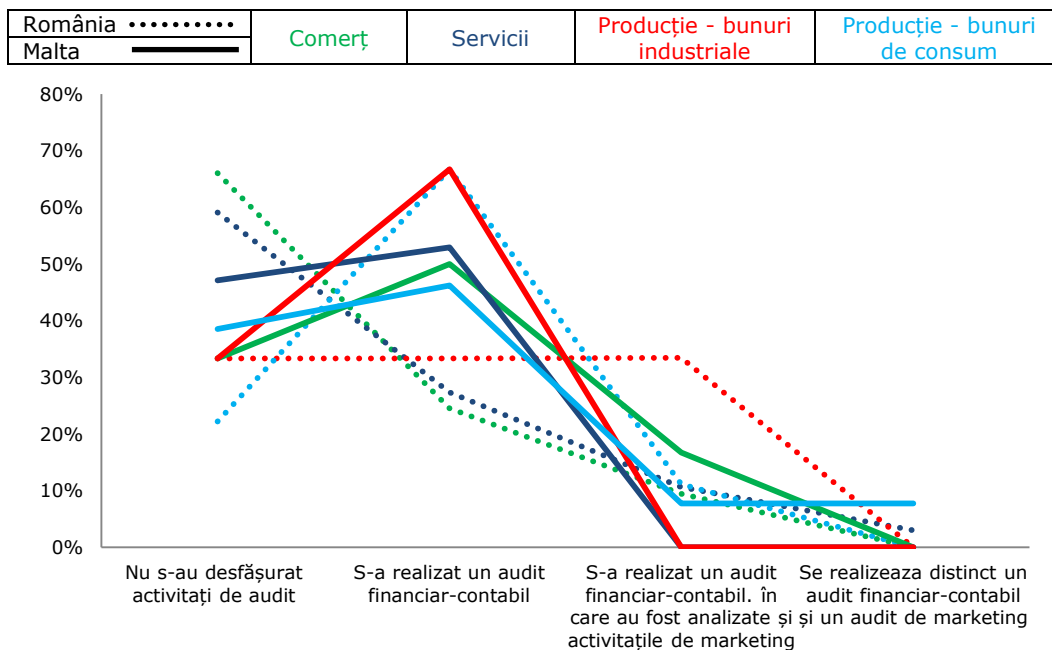


Fig. 2.14. Activitatea de audit funcție de domeniul de activitate

Ipoteza **IP15 – Activitatea de audit nu este influențată de numărul de angajați ai unui IMM**, dorește să identifice dacă decizia inițierii unui audit este influențată de numărul de angajați al IMM-ului și intensitatea legăturii dintre acestea.

Rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.23. Activitatea de audit funcție de numărul de angajați

Activitatea de audit, funcție de numărul de angajați	RO								MT					
	≤ 9		10-49		50-249		≥ 250		≤ 9		10-49		50-249	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu s-au desfășurat activități de audit	55	78,6%	20	46,5%	2	12,5%	0	0%	10	43,5%	8	42,1%	0	0%
S-a realizat un audit financiar-contabil	12	17,1%	18	41,9%	8	50%	0	0%	12	52,2%	9	47,4%	4	80%
S-a realizat un audit financiar-contabil, în care au fost analizate și activitățile de marketing	3	4,3%	5	11,6%	5	31,2%	1	50%	1	4,3%	2	10,5%	0	0,00%
Se realizează distinct un audit financiar-contabil și un audit de marketing	0	0%	0	0%	1	6,3%	1	50%	0	0%	0	0,00%	1	20%

Calculul statistic relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 68,415$$

$X_t^2 = 16,92$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=9$)

$X_t^2 < X_c^2$, astfel **ipoteza se respinge**, în consecință putem generaliza că nu se manifestă tendința ca activitatea de audit să fie influențată de numărul de angajați al IMM-ului.

- **MT:**

$$X_c^2 = 12,329$$

$X_t^2 = 12,59$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=6$)

Valoarea teoretică este mai mare decât valoarea calculată $X_t^2 > X_c^2$, astfel **ipoteza se admite**, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința ca activitatea de audit să fie influențată de numărul de angajați al IMM-ului.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,586$

- **MT:** $C=0,466$

În ambele cazuri legătura dintre cele două variabile este medie, rezultând astfel că numărul de angajați nu este singurul factor care influențează managerii IMM-urilor în inițierea unui audit al companiei.

Observații: Se observă interesul ridicat față de realizarea unui audit financiar-contabil (funcție de numărul de angajați) atât a firmelor din România, cât și a celor din Malta. Interesul față de auditul financiar-contabil a firmelor malteze se datorează și unor condiții fiscale speciale prezente în economia autohtonă.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

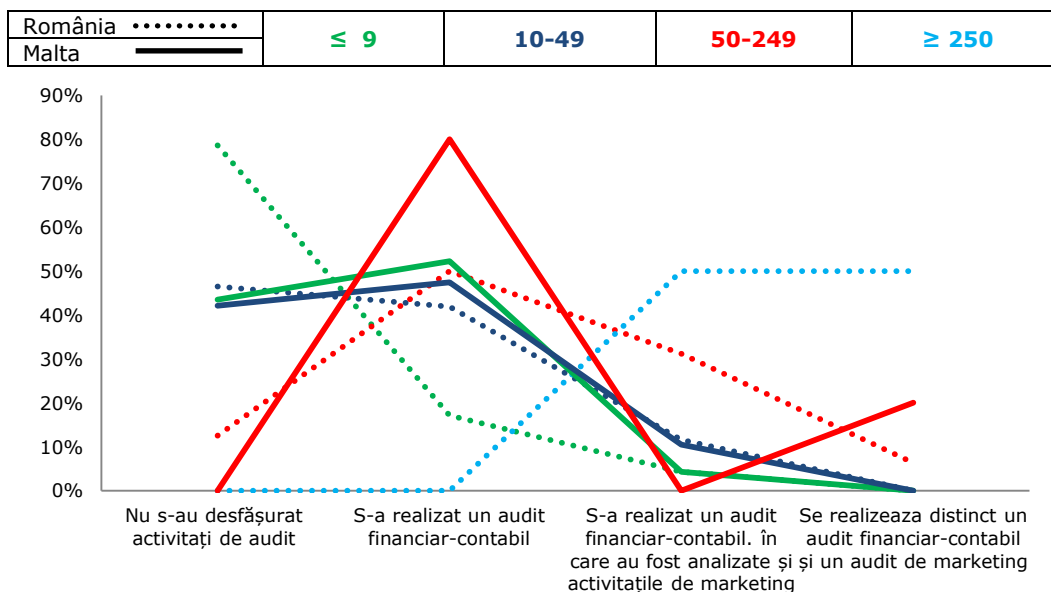


Fig. 2.15. Activitatea de audit funcție de numărul de angajați

Ipozeza **IP16 – Activitatea de audit este influențată de cifra de afaceri a unui IMM**, dorește să identifice dacă decizia inițierii unui audit este influențată de cifra de afaceri a IMM-ului și intensitatea legăturii dintre acestea.

Rezultatele obținute, sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.24. Activitatea de audit funcție de cifra de afaceri

Activitatea de audit, funcție de cifra de afaceri	RO						MT			
	≤ 2 mil. EUR.		2-10 mil. EUR.		10-50 mil. EUR.		≤ 2 mil. EUR.		2-10 mil. EUR.	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu s-au desfășurat activități de audit	72	67,9%	5	25%	0	0%	18	45%	0	0%
S-a realizat un audit financiar-contabil	28	26,4%	10	50%	0	0%	20	50%	5	71,00%
S-a realizat un audit financiar-contabil, în care au fost analizate și activitățile de marketing	6	5,7%	5	25%	3	60%	2	5,0%	1	14,3%
Se realizează distinct un audit financiar-contabil și un audit de marketing	0	0%	0	0%	2	40%	0	0%	1	14,3%

Calculul statistic relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 81,181$$

$X_t^2 = 12,59$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=6$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 10,183$$

$X_t^2 = 7,81$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=3$)

$X_t^2 < X_c^2$ ipoteza nulă se respinge, în consecință nu putem generaliza că se manifestă tendința ca activitatea de audit este influențată de cifra de afaceri a unui IMM.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,619$

- **MT:** $C=0,422$

În ambele cazuri legătura dintre cele două variabile peste medie, rezultând astfel că cifra de afaceri este un factor important care influențează managerii IMM-urilor în inițierea unui audit al companiei.

Observații: Se observă interesul ridicat față de realizarea unui audit financiar-contabil (funcție de cifra de afaceri) atât a firmelor din România, cât și a celor din Malta, tendința fiind asemănătoare IP15.

2.3.2. Rezultatele cercetării (România vs. Malta) 63

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

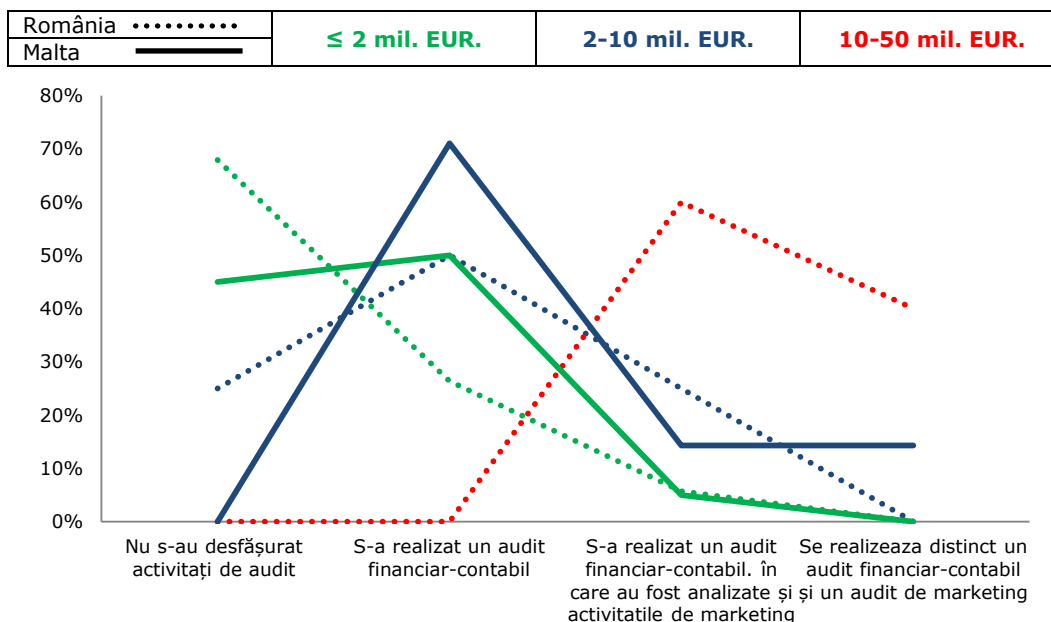


Fig. 2.16. Activitatea de audit funcție de cifra de afaceri

Ipoteza **IP17 – Activitatea de audit este influențată de capitalul subscris al unui IMM**, dorește să identifice dacă decizia inițierii unui audit este influențată de capitalul subscris al IMM-ului și intensitatea legăturii dintre acestea.

Rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.25. Activitatea de audit funcție de capitalul IMM-ului

Activitatea de audit, funcție de capitalul subscris	RO						MT					
	integral românesc		integral strain		mixt		integral maltez		integral strain		mixt	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu s-au desfășurat activități de audit	73	64%	0	0%	4	36,4%	17	38,6%	1	100%	0	0%
S-a realizat un audit financiar-contabil	30	26,3%	4	66,7%	4	36,4%	23	52,3%	0	0%	2	100%
S-a realizat un audit financiar-contabil, în care au fost analizate și activitățile de marketing	10	8,8%	2	33,3%	2	18,2%	3	6,8%	0	0%	0	0%
Se realizează distinct un audit financiar-contabil și un audit de marketing	1	0,9%	0	0%	0	0%	1	2,3%	0	0%	0	0%

Calculul statistic relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 16,804$$

$X_t^2 = 12,59$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=6$)

$X_t^2 < X_c^2$ ipoteza nulă se respinge, în consecință nu putem generaliza că se manifestă tendința ca activitatea de audit este influențată de capitalul unui IMM.

- **MT:**

$$X_c^2 = 3,397$$

$X_t^2 = 12,59$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=6$)

$X_t^2 > X_c^2$ ipoteza nulă se admite, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința ca activitatea de audit este influențată de capitalul unui IMM.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,337$

- **MT:** $C=0,260$

În ambele cazuri legătura dintre cele două variabile este relativ slabă, rezultând astfel că nu putem considera capitalul unui IMM un factor important care influențează managerii IMM-urilor în inițierea unui audit al companiei.

Observații: Se observă interesul ridicat față de realizarea unui audit financiar-contabil (funcție de capitalul IMM-ului) atât a firmelor din România, cât și a celor din Malta, tendința fiind asemănătoare IP15 și IP16.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

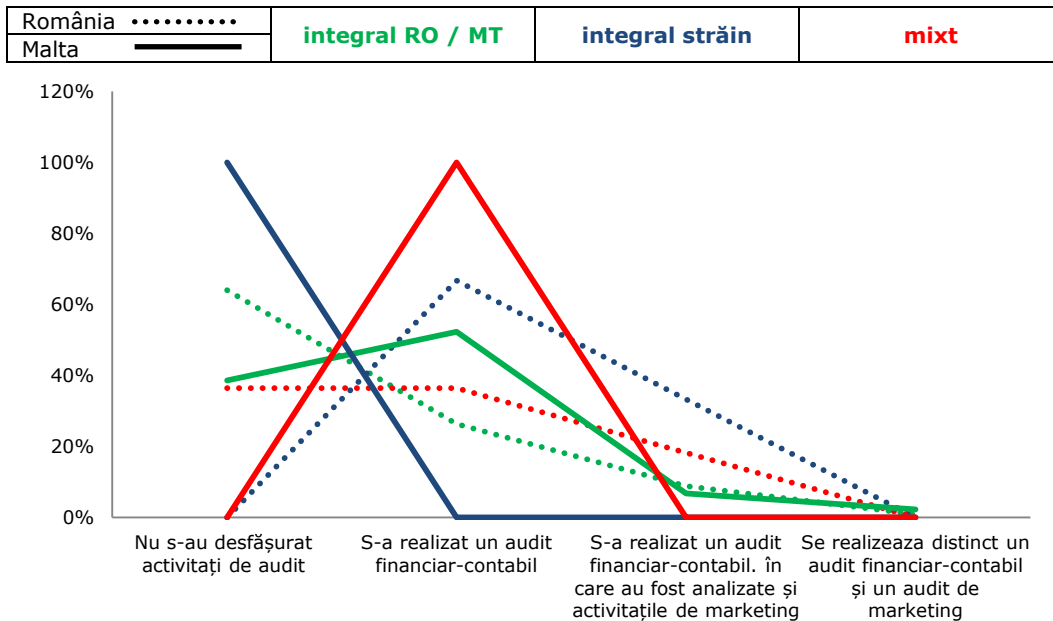


Fig. 2.17. Activitatea de audit funcție de capitalul IMM-ului

Ipozeza **IP18 – Planificarea activităților de marketing nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM**, dorește să identifice dacă planificarea activităților de marketing este influențată de decizia inițierii unui audit al activității companiei și intensitatea legăturii dintre acestea.

Rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.26. Planificarea activităților de marketing funcție de activitatea de audit

Planificarea activităților de marketing, funcție de activitatea de audit de marketing	RO								MT							
	Nu s-au desfășurat activități de audit		Audit financiar-contabil		Audit financiar-contabil + analiza activităților de marketing		Disting un audit financiar-contabil și un audit de marketing		Nu s-au desfășurat activități de audit		Audit financiar-contabil		Audit financiar-contabil + analiza activităților de marketing		Disting un audit financiar-contabil și un audit de marketing	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu există un plan de marketing	30	39%	12	31,6%	2	14,3%	0	0%	7	38,9%	5	20%	0	0%	0	0%
Plan anual de marketing, dar fără obiective clare și desfășurat sporadic	30	39,00%	10	26,3%	2	14,3%	0	0%	8	44,4%	14	56%	0	0%	0	0%
Plan anual de marketing cu obiective clare și resurse alocate	11	14,3%	10	26,3%	4	28,6%	0	0%	2	11,1%	1	4%	0	0,00%	0	0%
Plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul anual al firmei	1	1,3%	5	13,2%	2	14,3%	1	50%	1	5,6%	3	12%	1	33,3%	0	0%
Plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul strategic al firmei	5	6,5%	1	2,6%	4	28,6%	1	50%	0	0,00%	2	8%	2	66,7%	1	100%

Calculul statistic relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 34,447$$

$X_t^2 = 21,03$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=12$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 26,509$$

$X_t^2 = 21,03$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=12$)

În ambele cazuri $X_t^2 < X_c^2$, rezultând faptul că **ipoteza nulă se respinge**, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința ca planificarea activităților de marketing să fie influențată de activitatea de audiere a unui IMM.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,456$

- **MT:** $C=0,601$

În ambele cazuri legătura dintre cele două variabile este medie, rezultând astfel că planificarea activităților de marketing este strâns legată de activitatea de audiere a unui IMM.

Observații: se observă atât IMM-urile din România, cât și cele din Malta care întocmesc planuri de marketing sporadice sau anuale, realizează cel mult un audit financiar-contabil. Pe când IMM-urile care dețin un plan de marketing corelat cu cel anual sau strategic al companiei, realizează un audit financiar-contabil, în care sunt incluse activitățile de marketing sau un audit de marketing distinct.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

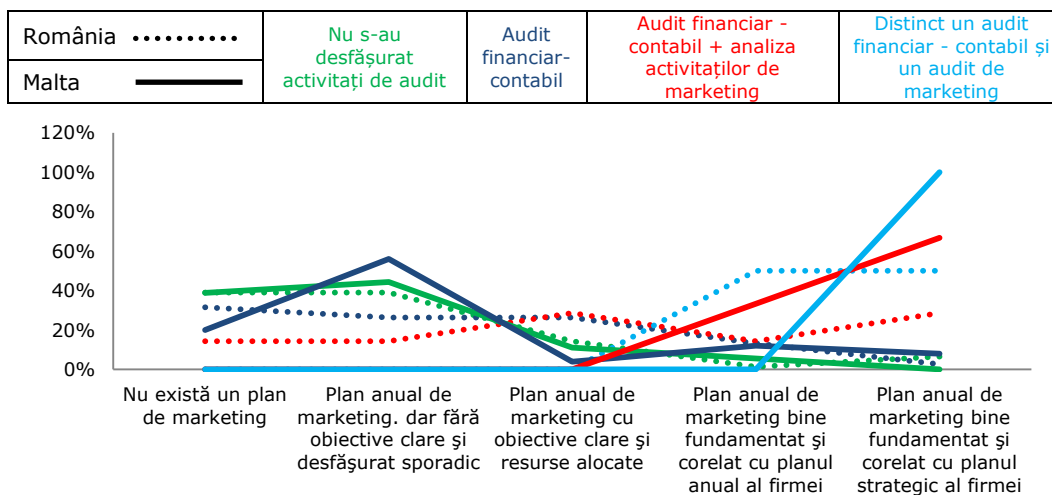


Fig. 2.18. Planificarea activităților de marketing funcție de activitatea de audit

Ipoteza **IP19 – Planificarea strategică de marketing nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM**, vine în ajutorul ipotezei anterioare și dorește să identifice dacă planificarea strategică de marketing este influențată în aceeași măsură de decizia inițierii unui audit al activității companiei.

Rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.27. Planificarea strategică de marketing funcție de activitatea de audit

Planificarea strategică, funcție de activitatea de audit de marketing	RO								MT							
	Nu s-au desfășurat activități de audit		Audit financiar-contabil		Audit financiar-contabil + analiza activităților de marketing		Distinct un audit financiar-contabil și un audit de marketing		Nu s-au desfășurat activități de audit		Audit financiar-contabil		Audit financiar-contabil + analiza activităților de marketing		Distinct un audit financiar-contabil și un audit de marketing	
Varianta de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Plan - obiective sporadice	50	64,9%	19	50%	2	14,3%	0	0%	8	44,4%	11	44%	0	0%	0	0%
Plan - obiective termen scurt	17	22,1%	12	31,6%	6	42,9%	1	50%	7	38,9%	11	44%	0	0%	0	0%
Plan - obiective termen mediu	6	7,8%	5	13,5%	4	28,6%	1	50%	3	16,7%	2	8%	1	33,3%	0	0%
Plan - obiective termen lung	4	5,2%	2	5,3%	2	14,3%	0	0%	0	0,00%	1	4%	2	66,7%	1	100%

Calculul statistic relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 18,054$$

$X_t^2 = 16,92$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=9$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 29,182$$

$X_t^2 = 16,92$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=9$)

În ambele cazuri $X_t^2 < X_c^2$, rezultând faptul că **ipoteza nulă se respinge**, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința că planificarea strategică de marketing este influențată de activitatea de audiere a unui IMM.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,348$

- **MT:** $C=0,619$

În cazul managerilor români, legătura dintre cele două variabile este slabă, rezultând astfel că planificarea strategică este influențată și de alți factori, pe lângă activitatea de audit.

În cazul managerilor maltezi, legătura dintre cele două este peste medie, rezultând astfel legătura strânsă dintre planificarea strategică de marketing și activitatea de audit a IMM-ului.

Observații: se observă atât IMM-urile din România, cât și cele din Malta care întocmesc planuri de marketing pentru îndeplinirea unor obiective pe termen scurt sau mediu, realizează cel mult un audit financiar-contabil. Pe când IMM-urile care dețin un plan de marketing pentru îndeplinirea unor obiective pe termen lung, realizează un audit financiar-contabil în care sunt incluse activitățile de marketing sau un audit de marketing distinct. Tendință asemănătoare identificată la IP18.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

România	Nu s-au desfășurat activități de audit	Audit financiar-contabil	Audit financiar - contabil + analiza activităților de marketing	Distinct un audit financiar - contabil și un audit de marketing
Malta	————				

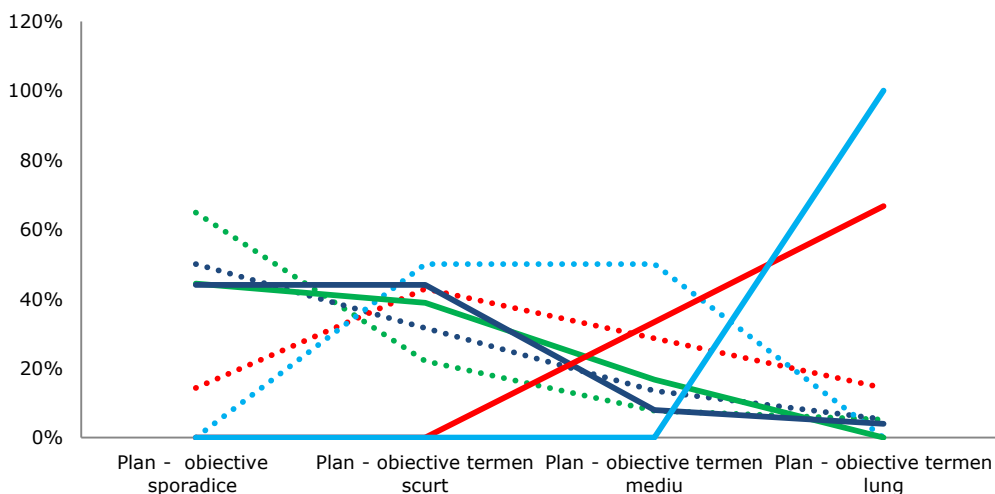


Fig. 2.19. Planificarea strategică de marketing funcție de activitatea de audit

Ipoteza **IP20 – Stabilirea bugetului activităților de marketing nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM**, vine în ajutorul ipotezelor anterioare și dorește să identifice dacă bugetul de marketing este influențat în aceeași măsură de decizia inițierii unui audit al activității companiei.

Rezultatele obținute, sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.28. Stabilirea bugetului de marketing funcție de activitatea de audit

Stabilirea bugetului de marketing, funcție de activitatea de audit de marketing	RO								MT							
	Nu s-au desfășurat activități de audit		Audit financiar-contabil		Audit financiar-contabil + analiza activităților de marketing		Distinct un audit financiar-contabil și un audit de marketing		Nu s-au desfășurat activități de audit		Audit financiar-contabil		Audit financiar-contabil + analiza activităților de marketing		Distinct un audit financiar-contabil și un audit de marketing	
Varianța de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu sunt alocate sume activităților de marketing	22	28,6%	3	7,9%	0	0%	0	0%	4	22,2%	4	16%	0	0%	0	0%
Sumele alocate activităților de marketing sunt stabilite pe loc	35	45,5%	21	55,3%	4	28,6%	1	50%	11	61,1%	14	56%	0	0%	0	0%
Nu este alocat un buget distinct activităților de marketing	14	18,2%	3	7,9%	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0%	1	33,3%	0	0%
Există un buget distinct alocat activităților de marketing, dar insuficient	3	3,9%	5	13,2%	5	35,7%	0	0%	2	11,00%	0	0%	0	0%	0	0%
Există un buget general de marketing suficient, dar nu structurat pe obiective clare și coerente	0	0,00%	1	2,6%	2	14,3%	0	0%	0	0,00%	1	33,3%	0	0%	0	0%
Există un buget al activităților de marketing bine fundamentat și alocat pe obiective clare și coerente	3	3,9%	5	13,2%	3	21,4%	1	50%	1	5,6%	2	66%	2	66,7%	1	100%

Calculul statistic relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 47,596$$

$X_t^2 = 25,00$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=15$)

$X_t^2 < X_c^2$ ipoteza nulă se respinge, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința ca stabilirea bugetului de marketing este influențată de activitatea de audiere a unui IMM

- **MT:**

$$X_c^2 = 20,036$$

$X_t^2 = 21,03$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=12$)

$X_t^2 > X_c^2$ ipoteza nulă se admite, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința ca stabilirea bugetului de marketing nu este influențată de activitatea de audiere a unui IMM.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** C=0,516
- **MT:** C=0,547

În ambele cazuri legătura dintre cele două variabile este peste medie, și reprezintă întărirea veridicității rezultatelor testării ipotezelor.

Observații: se observă atât IMM-urile din România, cât și cele din Malta care alocă sume pentru activitățile de marketing pe loc, nu realizează activități de audit sau cel mult realizează un audit financiar-contabil. Pe când IMM-urile care alocă un buget de marketing pe obiective clare și coerente realizează un audit de marketing distinct de cel financiar-contabil în care sunt incluse activitățile de marketing. Tendință asemănătoare identificată la IP18 și IP19.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

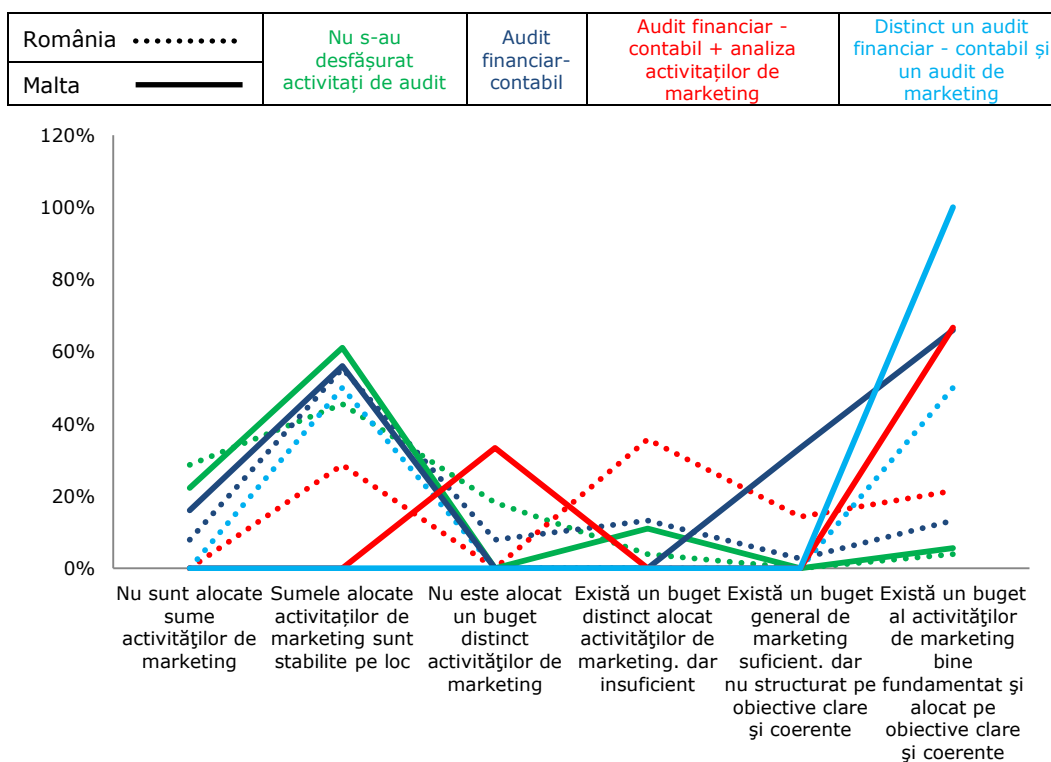


Fig. 2.20. Stabilirea bugetului de marketing funcție de activitatea de audit

Ipoteza **IP21 – Focalizarea și coerența activităților de marketing nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM**, vine în ajutorul ipotezelor anterioare și dorește să identifice dacă focalizarea și coerența activităților de marketing asupra obiectivelor stabilite este influențată, în aceeași măsură, de decizia inițierii unui audit al activității companiei.

Rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.29. Focalizarea și coerența activităților de marketing, funcție de activitatea de audit

Focalizarea și coerența activităților de marketing, funcție de activitatea de audit de marketing	RO						MT									
	Nu s-au desfășurat activități de audit		Audit financiar-contabil		Audit financiar-contabil + analiza activităților de marketing		Distingt un audit financiar-contabil și un audit de marketing		Nu s-au desfășurat activități de audit		Audit financiar-contabil		Audit financiar-contabil + analiza activităților de marketing		Distingt un audit financiar-contabil și un audit de marketing	
Varianța de răspuns	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%
Nu sunt focalizate asupra unui obiectiv clar	42	55%	13	34%	1	7%	0	0%	11	61%	12	48%	0	0%	0	0%
Sunt focalizate asupra unor obiective clare, dar neincluse în planul anual	19	24.70%	8	21%	2	14%	0	0%	4	22.20%	6	24%	0	0%	0	0%
Sunt focalizate asupra unor obiective clare, incluse explicit în planul anual	13	16.90%	9	24%	5	36%	1	50%	2	11.10%	4	16%	0	0.00%	0	0%
Sunt focalizate asupra unor obiective clare, incluse explicit în planul anual, dar nu și în cel strategic	0	0.00%	5	13%	2	14%	0	0%	1	5.60%	1	4%	1	33%	0	0%
Sunt focalizate asupra unor obiective clare, incluse explicit în planul strategic	3	3.90%	3	8%	4	29%	1	50%	0	0.00%	2	8%	2	67%	1	100%

Calculul statistic relevă următoarele:

- **RO:**

$$X_c^2 = 35,610$$

$X_t^2 = 21,03$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=12$)

- **MT:**

$$X_c^2 = 26,364$$

$X_t^2 = 21,03$ (pentru un nivel al semnificației $p=0,05$ și un număr de grade de libertate $df=12$)

În ambele cazuri $X_t^2 < X_c^2$, astfel ipoteza nulă se respinge, în consecință putem generaliza că se manifestă tendința ca focalizarea și coerența activităților de marketing este influențată de activitatea de audiere a unui IMM.

Calculul coeficientului de contingență relevă următoarele:

- **RO:** $C=0,462$

- **MT:** $C=0,599$

În ambele cazuri, legătura dintre cele două variabile este peste medie și susține rezultatele testării ipotezei.

Observații: Se observă tendința asemănătoare identificată în ultimele 3 ipoteze (IP18, IP19 și IP20). Astfel, focalizarea activităților de marketing asupra unor obiective clare atrage după sine un mod de control asupra îndeplinirii obiectivelor și a unei modalități de auditare de marketing.

Pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor, putem analiza graficul de mai jos:

2.3.3. Concluziile cercetării (România vs. Malta) 71

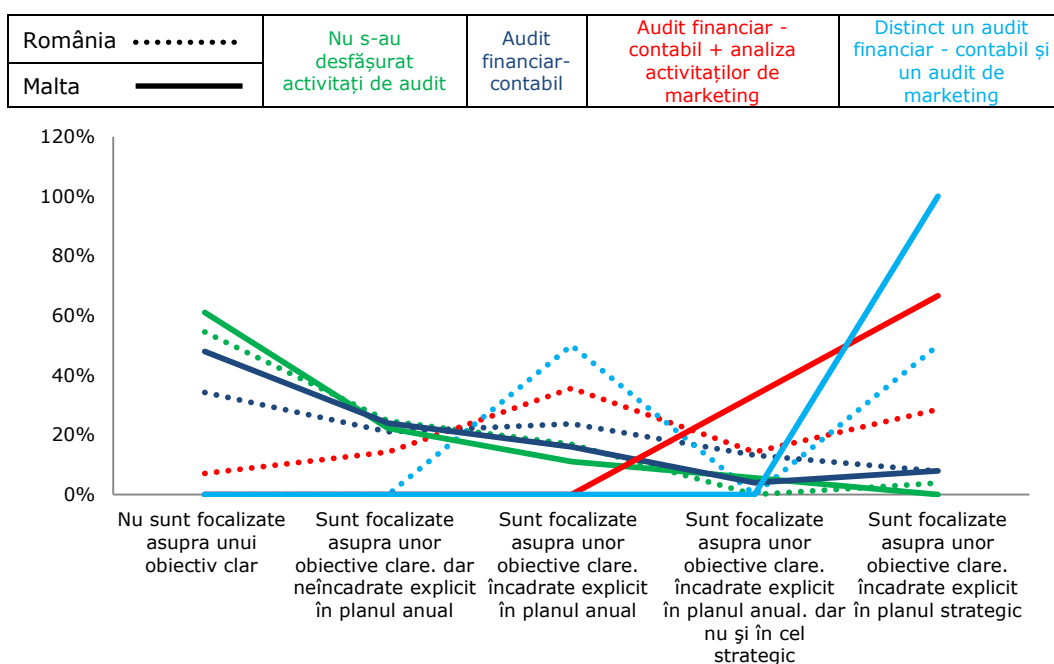


Fig. 2.21. Focalizarea și coerența activităților de marketing funcție de activitatea de audit

2.3.3. Concluziile cercetării

În cadrul acestui paragraf sunt prezentate concluziile studiului comparativ realizat pe cele **178 de IMM-uri investigate (131 din România+47 din Malta)**. În tabelul 2.30. sunt prezentate, pentru fiecare ipoteză în parte, calificativul de validare sau invalidare al acesteia și comentariile suplimentare aferente pentru ambele țări, rezultate din aplicarea testului statistic și a coeficientului de contingență, efectuate în SPSS.

Tab. 2.30. Concluziile comparabile ale studiului în raport cu ipotezele de cercetare pentru România și Malta

Ipoteza de cercetare	Calificativ	Comentarii suplimentare
IP1-IMM-urile dețin cel puțin o persoană responsabilă de activitatea de marketing.	RO: se respinge MT: se respinge	Această ipoteză relevă faptul că într-o mare măsură, organigrama IMM-urilor, nu conține un departament de sine stătător care să se ocupe de marketing, și că activitățile de marketing sunt delegate unui sau unor angajați.
IP2- Cifra de afaceri , nu influențează managerii unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing .	RO: se respinge MT: se respinge	În ambele cazuri se observă o influență a pragului cifrei de afaceri, organizarea activităților de marketing, dar legătura dintre cele două fiind de intensitate medie, relevă existența unor alți factori de decizie.
IP3- Numărul de angajați , nu influențează managerii	RO: se respinge	În cazul managerilor români, organizarea activităților de marketing este influențată de

72 CERCETARE EXPLORATORIE PRIVIND POTENȚIALUL DE MARKETING - 2

unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing .	MT: se admite	numărul de angajați, pe când în cazul managerilor maltezi este contrar. Putem doar afirma că managerii maltezi au o mai mare deschidere spre cultura de marketing sau cunoștințe mai bune în aplicarea activităților de marketing.
IP4-Majoritatea IMM-urilor dețin un plan de marketing cu obiective clare și resurse alocate.	RO: se respinge MT: se respinge	Varianțele de răspuns "lipsa unui plan de marketing" și "existența unui plan de marketing anual care, conține obiective desfășurate sporadic", însumează un procent de 66% (RO), respectiv 77% (MT). Acest fapt sugerează că majoritatea activităților de marketing, dintr-un IMM, nu se desfășoară organizat, nu au o continuitate și nu există metode de control și urmărire a rezultatelor.
IP5- Cifra de afaceri , nu influențează managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora.	RO: se respinge MT: se admite	În cazul managerilor români, planificarea activităților de marketing este influențată de cifra de afaceri, pe când în cazul managerilor maltezi este contrar. Putem doar afirma că managerii maltezi au o mai mare deschidere spre cultura de marketing sau cunoștințe mai bune în aplicarea activităților de marketing.
IP6- Numărul de angajați , nu influențează managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora.	RO: se respinge MT: se admite	Pentru managerii români, planificarea activităților de marketing este influențată de cifra de afaceri, pe când în cazul managerilor maltezi este contrar. Putem doar afirma că managerii maltezi au o mai mare deschidere spre cultura de marketing sau cunoștințe mai bune în aplicarea activităților de marketing.
IP7-Majoritatea IMM-urilor realizează planificarea strategică de marketing , cel puțin pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt.	RO: se respinge MT: se respinge	IP7 vine în ajutorul IP4 și caracterizează planificarea strategică de marketing în cadrul unui IMM. Pondere mare 53% (RO), respectiv 40% (MT) confirmă faptul că managerii IMM-urilor nu sunt preocupați de planificarea strategică de marketing. Iar faptul că 27% (RO), respectiv 38% (MT) dintre aceștia au răspuns că realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt, confirmă orientarea managerilor de IMM-uri, asupra identificării de oportunități și exploatarea lor, pe termen scurt și nu în direcția dezvoltării sustenabile a întreprinderii.
IP8- Cifra de afaceri nu influențează realizarea planificării strategice de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.	RO: se respinge MT: se admite	Pentru managerii din România, cifra de afaceri reprezintă un factor care influențează realizarea planificării strategice. Orientarea spre îndeplinirea unor obiective pe termen scurt, relevă limitarea acestora la obținerea unui profit pe termen scurt. În cazul managerilor maltezi se observă o ușoară orientare spre îndeplinirea unor obiective pe termen mediu și lung; și o mai bună cultură organizațională.
IP9- Numărul de angajați , influențează realizarea planificării strategice de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.	RO: se admite MT: se admite	În ambele cazuri se observă o influență a numărului de angajați, în realizarea planificării strategice de marketing, dar legătura dintre cele două fiind de intensitate scăzută, ceea ce relevă existența unor alți factori de influență.
IP10-Majoritatea IMM-	RO: se	O pondere de 19% (RO), respectiv 17% (MT),

2.3.2. Concluziile cercetării (România vs. Malta) 73

<p>urilor alocă un buget distinct pentru activitățile de marketing.</p>	<p>respinge MT: se respinge</p>	<p>dintre intervievați au răspuns că nu sunt alocate sume pentru activitatea de marketing, iar 47% (RO), respectiv 53% (MT), au răspuns că sumele alocate sunt stabilite pe loc. Doar o mică proporție a intervievaților 9% (RO), respectiv 15% (MT), au răspuns că bugetul activităților de marketing este bine fundamentat și alocat pe obiective clare și concrete. Acest lucru ne dovedește faptul că investirea în activități de marketing este neglijată. Deasemenea, se poate observa că activitățile de marketing sunt orientate spre fructificarea unor oportunități sau ameliorarea amenințărilor, în momentul în care întreprinderea se confruntă cu acestea.</p>
<p>IP11-Cifra de afaceri nu influențează IMM-urile în alocarea unui buget distinct pentru activitățile de marketing.</p>	<p>RO: se respinge MT: se admite</p>	<p>Pentru managerii din România, cifra de afaceri reprezintă un factor care influențează alocarea unui buget distinct pentru activitățile de marketing. În cazul managerilor maltezi se observă o deschidere spre alocarea de sume activităților de marketing indiferent de pragul cifrei de afaceri. Cu alte cuvinte, aceștia realizează importanța alocării unui buget de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.</p>
<p>IP12-Majoritatea IMM-urilor își focalizează activitățile de marketing asupra unor obiective clare și cel puțin încadrate în planul anual al companiei.</p>	<p>RO: se respinge MT: se respinge</p>	<p>Se identifică și confirmă faptul, în proporție de 43% (RO), respectiv 49% (MT), managerii IMM-urilor se focalizează asupra activităților de marketing în momentul în care identifică o oportunitate sau în momentul în care identifică o amenințare. De asemenea faptul că 22% (RO), respectiv 21% (MT) dintre ei au răspuns că "activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, dar neîncadrate explicit în planul anual al companiei", putem realiza că managerii IMM-urilor, consideră planificarea strategică ca metodă de corectare și reorientare a activităților de marketing, pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt.</p>
<p>IP13-Focalizarea activităților de marketing asupra unor obiective nu este influențată de activitatea de planificare strategică.</p>	<p>RO: se respinge MT: se respinge</p>	<p>În ambele cazuri se observă o influență a planificării strategice, asupra focalizării activităților de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor. Legătura dintre cele două variabile este puternică, ceea ce înseamnă că managerii atât din Malta, cât și din România conștientizează nevoia focalizării activităților pentru îndeplinirea obiectivelor strategice. Dar, făcând legătura cu ipoteza anterioară, realizăm că focalizarea activităților se face asupra unor planuri pe termen scurt.</p>
<p>IP14-Activitatea de audit, nu este influențată de domeniul de activitate al IMM-ului.</p>	<p>RO: se admite MT: se admite</p>	<p>În ambele cazuri nu se observă o influență a domeniului de activitate, în realizarea auditului. Deasemenea legătura dintre cele două variabile fiind de intensitate scăzută, rezultă existența unor alți factori de influență, asupra deciziei de auditare a activității companiei.</p>
<p>IP15-Activitatea de audit, nu este influențată de numărul de angajați</p>	<p>RO: se respinge MT: se</p>	<p>În cazul managerilor români, activitatea de audit este influențată de numărul de angajați, pe când în cazul managerilor maltezi este contrar. Putem</p>

74 CERCETARE EXPLORATORIE PRIVIND POTENȚIALUL DE MARKETING - 2

ai unui IMM.	admite	doar afirma că managerii maltezi externalizează acest proces sau au competențele necesare auditării propriei companii.
IP16- Activitatea de audit , este influențată de cifra de afaceri a unui IMM.	RO: se respinge MT: se respinge	În ambele cazuri se observă influența cifrei de afaceri, în realizarea auditului. Legătura dintre cele două variabile fiind de intensitate medie și peste medie, cifra de afaceri reprezintă un factor de decizie asupra inițierii procesului de audit a activității companiei.
IP17- Activitatea de audit , este influențată de capitalul subscris al unui IMM.	RO: se respinge MT: se admite	În cazul managerilor din România, capitalul subscris nu este un factor de decizie pentru inițierea activității de audit. Pe când în cazul managerilor maltezi este contrar. Acest fapt se datorează unor condiții speciale de impozitare, care necesită un audit al companiei.
IP18- Planificarea activităților de marketing , nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.	RO: se respinge MT: se respinge	În ambele cazuri se observă o influență a activității de audit, în planificarea activităților de marketing. Cu alte cuvinte managerii care realizează activități de audit, sunt mai precauți în planificarea activităților de marketing.
IP19- Planificarea strategică de marketing , nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.	RO: se respinge MT: se respinge	IP19 vine în ajutorul IP18 și se observă identica influență a activității de audit, în planificarea strategică de marketing. Cu alte cuvinte managerii care realizează activități de audit, sunt mai preocupați de planificarea strategică de marketing.
IP20-Stabilirea bugetului activităților de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.	RO: se respinge MT: se admite	IP20 vine în ajutorul IP19, și relevă faptul că pentru managerii din România, bugetul de marketing este influențat de activitatea de audit (în special în direcția nealocării). În cazul managerilor maltezi se observă o deschidere spre alocarea de sume activităților de marketing indiferent de rezultatul auditului. Cu alte cuvinte, aceștia realizează importanța alocării unui buget de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.
IP21- Focalizarea și coerența activităților de marketing , nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.	RO: se respinge MT: se admite	IP21 vine în ajutorul IP20, și relevă faptul că pentru managerii din România, focalizarea activităților de marketing este influențată de activitatea de audit, dar limitată la obiective pe termen scurt. În cazul managerilor maltezi se observă lipsa influenței focalizării activităților de marketing, funcție de activitatea de audit. Cu alte cuvinte se observă lipsa de control asupra activităților care conduc la îndeplinirea obiectivelor.

2.4. Concluziile capitolului

Atât în IMM-urile românești, cât și în cele malteze, ca rezultat al analizei răspunsurilor managerilor, mărimea firmei este coroborată de cifra de afaceri și nu de numărul de angajați. "Cantitatea banilor" este elementul essential, motor pentru manageri. Prin urmare, nu numărul de angajați determină mărimea firmei, ci cifra de afaceri.

Altfel spus, atât pentru managerii IMM-urilor românești cât și a celor malteze (în cele mai multe cazuri), nu numărul insuficient al resursei umane, ci numărul insuficient al resurselor financiare și implicit al cifrei de afaceri mici, îl determină să nu inițieze activități de marketing, demne de a obține strategii adecvate și avantaj concurențial.

Întreprinderile care dețin o cifră de afaceri sub 2 mil. euro:

- Nu acordă importanță activităților de marketing și acționează pe piață bazându-se pe instinct sau pe conjunctură;
- Majoritatea managerilor acestor IMM-uri nu desemnează un responsabil cu activitățile de marketing;
- Planul de marketing lipsește, obiectivele de marketing sunt sporadice sau de conjunctură;
- Bugetul de marketing lipsește sau în cel mai bun caz este stabilit pe loc.
- Odată cu creșterea cifrei de afaceri se observă interesul pe care firmele îl manifestă asupra organizării activităților de marketing, asupra planificării strategice de marketing și asupra bugetului de marketing, deci o creștere a interesului pentru educația de marketing.

Deși interesul este ușor de identificat, **comportamentul managerilor IMM-urilor cu o cifră de afaceri între 2-10 mil. euro:**

- Prezintă o tendință atipică de limitare a orizontului activității întreprinderii la termen scurt. Observăm cu numărul IMM-urilor care dețin un angajat sau un departament/birou de marketing crește. Dar numărul celor care nu își stabilesc obiective de marketing sau își stabilesc obiective sporadice, este în continuare mare.
- Astfel, nu se realizează planificarea strategică de marketing, ci, în cele mai bune cazuri, se întocmesc planuri de marketing pentru îndeplinirea unor obiective pe termen scurt. Nestabilindu-și obiective de marketing, planificarea strategică de marketing lipsește și prin urmare managerii IMM-urilor, ajung de cele mai multe ori să-și stabilească pe loc un buget pentru activitățile de marketing.
- Managerii IMM-urilor apelează la marketing doar în momentul în care identifică o amenințare sau o oportunitate (obiective sporadice sau pe termen scurt) și nu pentru a-și asigura avantajul concurențial pe termen lung.

În ceea ce privește **comportamentul managerilor de IMM-uri care dețin o cifră de afaceri între 10-50 mil. euro:**

- Managerii investesc mai mult în marketing, crează departamente distincte, realizează planificarea strategică de marketing, pentru a-și menține cât mai mult timp avantajul concurențial și să obțină profit, aceasta derivând și din creșterea interesului pentru educația de marketing.
- Există cel puțin o persoană care este responsabil de activitățile de marketing sau un departament/birou de marketing.
- Sunt stabilite obiective pe termen scurt, mediu sau lung și prin urmare se realizează planificarea strategică de marketing pentru îndeplinirea acelor obiective.
- Procesul de stabilire a bugetului de marketing cunoaște o îmbunătățire, alocându-se sume pentru atingerea obiectivelor pe termen scurt, mediu sau lung.

Analizând baza de date a respondenților, putem spune că **orientarea unor manageri spre cultura de marketing se datorează, în mare măsură, faptului că aceste IMM-uri fiind reprezentanțe sau dealeri autorizați a unor branduri, au obligația de a respecta politici de marketing impuse de deținătorii brandului.** Astfel, activitățile de marketing se desfășoară în urma unui proces de standardizat.

Cunatumul resurelor financiare reprezintă pentru managerii IMM-urilor **un factor decident în inițierea și menținerea unui proces sănătos de marketing.**

Putem observa că, în mintea managerilor de IMM-uri, numărul de angajați și cifra de afaceri nu determină în egală măsură percepția asupra mărimii propriei firme. Aceștia consideră **că cifra de afaceri are un mai mare impact în acest sens.** Astfel **o cifră de afaceri ridicată, conduce la conștientizarea necesității desfășurării activităților de marketing în mod organizat,** prin crearea unui post sau a unui birou/departament responsabil cu desfășurarea activităților de marketing.

În plus, **din punctul de vedere al autorului,** nu doar lipsa resurselor financiare îi determină pe managerii IMM-urilor să nu realizeze o planificare strategică de marketing sănătoasă, ci și **lipsa de deschidere față de cultura managerială și a activităților de cercetare de marketing pentru stabilirea și îndeplinirea obiectivelor strategice.**

Buna cunoaștere a principiilor manageriale și de marketing, alături de o bună organizare, conduce la succesul activităților de marketing și îndeplinirea obiectivelor strategice, mai mult decât deținerea unui cuantum mare de resurse financiare și umane.

În urma analizei răspunsurilor managerilor din IMM-urile analizate, rezultă faptul că planificarea strategică are diferite înțelesuri pentru fiecare manager. Astfel, pentru mulți manageri din IMM-urile românești, planificarea strategică reprezintă un mod mai organizat de a profita de pe urma unei oportunități sau de a face față unei amenințări.

De asemenea focalizarea și coerența activităților de marketing pentru realizarea diferitelor obiective de marketing denotă faptul că planificarea strategică de marketing nu este înțeleasă de către managerii IMM-urilor și deci folosită, în multe cazuri, incorect. Atingerea unui prag al cifrei de afaceri cât mai înalt atrage după sine o necesitate a cunoștințelor cât mai bune de management și marketing.

Deși există multe asemănări între managerii de IMM-uri din România și cei din Malta (menționate în rândurile anterioare), putem afirma din analiza comparativă și procentelor rezultate în urma testării ipotezelor, că **managerii maltezi dau dovadă de o mai bună educație în marketing și, astfel, o mai bună implementare a practicilor de marketing.** Se poate constata că acestea se adevăresc din două motive:

- existența efectului de experiență în marketing;
- existența unui sistem economic funcțional.

Aceste două motive **de datorează** faptului că **Malta are un avantaj în fața României, care nu a cunoscut sectorul privat decât de 25 de ani.** Prin urmare, sistemul economic maltez funcționează corespunzător și încurajează subsistemele sectorului privat de tip IMM.

Din lipsa de experiență sau instruire în domeniul marketing, managerii IMM-urilor **sunt constrânși în a nu investi sau a investi greșit,** atât resursele financiare, cât și cele umane în activități de marketing. Cu alte cuvinte, managerii

IMM-urilor trebuie să-și stabilească obiectivele strategice, înainte de a alege o strategie de marketing și de a investi resurse financiare și umane.

O soluție pentru o mai bună funcționare a activităților de marketing, pentru stabilirea unui plan strategic și adoptarea unor strategii adecvate pentru mediul IMM-urilor și domeniul de activitate, **ar fi ca managerii acestora să apeleze la colaboratori externi din mediul de afaceri sau universitar.**

Astfel se pot crea echipe multi și inter-disciplinare pentru diagnosticarea potențialului de marketing cu ajutorul unui proces/instrument personalizat pentru a alege varianta optimă a unei strategii de marketing adecvată unui IMM.

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol sunt următoarele:

- Efectuarea unei cercetări exploratorii privind potențialul de marketing al organizațiilor de tip IMM;
- Realizarea unui studiu comparativ între IMM-urile din România (131 întreprinderi) și Malta (47 întreprinderi);
- Analiza rezultatelor prin verificarea a 21 de ipoteze comune, formulate de autor pentru realizarea studiului comparative între IMM-urile din România și Malta;
- Identificarea potențialului de marketing al organizațiilor de tip IMM și a modului de adoptare și aplicare a practicilor de marketing, de către managerii acestora;
- Prezentarea comportamentelor definitorii ale managerilor de IMM-uri (din România și Malta) privind inițierea activităților de marketing (reprezentând premisele dezvoltării unui noului concept, cel al Proiectării Activităților de Marketing).

3. PROIECTAREA ACTIVITĂȚII DE MARKETING ÎN IMM-URI

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- ⊕ **Importanța orientării de marketing holistic în întreprindere**
- ⊕ **Existența confuziei dintre marketing și vânzări în întreprindere**
- ⊕ **Definirea conceptului de proiectare a activităților de marketing**
- ⊕ **Integrarea conceptului de agilitate în proiectarea activităților de marketing**
- ⊕ **Îndeplinirea misiunii organizației în optica procesului de proiectare a activităților de marketing**

3.1. Marketing holistic și valoarea pentru client

Un element cheie din procesul de management al marketingului îl constituie strategiile și planurile de marketing; concepute cu discernământ și creativitate, ele vor călăuzi spre succes activitățile de marketing. Elaborarea în timp a strategiei de marketing potrivite nu se face fără disciplină, dar armonios combinată cu flexibilitatea. Firmele trebuie să adere la o anumită strategie, dar trebuie să găsească noi modalități de a o perfecționa constant [52]. Strategia de marketing impune de asemenea și o înțelegere clară a modului în care funcționează marketingul.

Marketingul presupune satisfacerea nevoilor și dorințelor consumatorilor. Sarcina oricărei firme este de a furniza valoare clientului, în condiții de profit. Într-o economie caracterizată prin hiperconurență, în care cumpărătorii tot mai raționali au de ales dintr-o abundență de oferte, o firmă nu va putea câștiga decât dacă își adaptează perfect procesul de furnizare a valorii și dacă alege, furnizează și comunică valoarea superioară.

Michael Porter a propus conceptul lanțului valorii ca instrument de identificare a căilor prin care se poate crea mai multă valoare pentru client [92]. Conform acestui model, fiecare firmă este o sinteză de activități desfășurate pentru a proiecta, a produce, a comercializa, a livra și a susține produsul firmei. Lanțul valorii identifică nouă activități relevante strategic, care crează valoare și costuri în cadrul unei întreprinderi economice anume. Aceste nouă activități creatoare de valori constau în cinci activități primare și patru activități de susținere, sau auxiliare.

Activitățile primare reprezintă succesiunea alcătuită din operațiunile de aducere a materialelor în firmă (logistica intrărilor), de transformare a lor în produse finite (operațiuni de exploatare), de expediere a produselor finite (logistica ieșirilor), de desfacerea lor pe o piață (marketing și vânzări) și de întreținerea lor (service).

Activitățile auxiliare sunt reprezentate de procurarea, dezvoltarea tehnologică, managementul resurselor umane și infrastructura firmei și sunt gestionate în cadrul anumitor departamente specializate, dar și în alte locuri. De exemplu și alte departamente pot avea activități de procurare și de recrutare.

Infrastructura firmei acoperă costurile de management general, de planificare, de finanțare, de contabilitate, de jurisconsultanță și de întreținere a relației cu autoritățile statului.

Succesul firmei depinde nu numai de cât de bine își face treaba fiecare departament, ci și de cât de bine sunt coordonate diversele activități departamentale în desfășurarea proceselor de bază ale firmei [111]. Procesele de bază ale firmei sunt:

- Procesul de intuire a pieței. Toate activitățile care presupun strângerea informațiilor despre piață, difuzarea lor în interiorul organizației și utilizarea lor în activitățile desfășurate.
- Procesul de materializare a noilor oferte. Toate activitățile care presupun studierea, dezvoltarea și lansarea unor produse noi de înaltă calitate, rapid și în limitele bugetului alocat.
- Procesul de atragere a clienților. Toate activitățile care presupun definirea piețelor țintă și prospectarea pieței în căutarea de clienți noi.
- Procesul de management al relațiilor cu clienții. Toate activitățile care presupun cunoașterea mai profundă a clienților individuali, crearea unor oferte pentru ei și întemeierea unor relații cu ei.
- Procesul de gestionare a comenzii. Toate activitățile care presupun primirea și aprobarea comenzilor, expedierea bunurilor la timp și încasarea contravalorii comenzilor.

Un întreg ansamblu de noi forțe apărute în ultimul deceniu impune adoptarea unui nou tip de marketing și a unor noi practici de afaceri. Firmele dețin acum noi capacități care le pot transforma modul în care obișnuiau să practice marketingul și trebuie să-și regândească modul în care acționează și concurează într-un nou mediu de marketing. În tot mai mare măsură, marketerii secolului al XXI-lea își dau seama că trebuie să aplice o abordare mai cuprinzătoare și mai coerentă, care să meargă dincolo de aplicațiile tradiționale ale concepției de marketing.

Concepția de marketing holistic are la bază dezvoltarea, proiectarea și implementarea unor programe, procese și activități de marketing care își asumă amploarea proprie și interdependențele. Marketingul holist se întemeiază pe ideea că "totul contează" în marketing și că de multe ori, se impune o perspectivă amplă și integrată. Cele patru componente ale marketingului holist sunt [66]:

- Marketingul relațional;
- Marketingul integrat;
- Marketingul intern;
- Marketingul responsabilității sociale.

Marketingul relațional – tot mai mult în ultima vreme, un scop vital al marketingului este acela de a dezvolta relații strânse și durabile cu toți oamenii și cu toate organizațiile care ar putea influența, direct sau indirect, succesul activităților de marketing ale firmei. Marketingul relațional are ca țel să edifice relațiile pe termen lung, reciproc satisfăcătoare, cu grupurile importante din mediul firmei – clienți, furnizori, distribuitori și alți parteneri de marketing – și, pe această cale, să le câștige și să le păstreze încrederea de a face afaceri împreună. Cu alte cuvinte, marketingul relațional are menirea să creeze legături economice, tehnice și sociale mai solide între părți.

Marketingul integrat – sarcina marketerului este să gândească activități de marketing și să alcătuiască programe complet integrate de marketing, cu care să se creeze, să se comunice și să furnizeze valoare consumatorilor. Programul de marketing constă în numeroase decizii cu privire la ansamblul instrumentelor de

marketing aducătoare de valoare ce urmează a fi utilizate. Există un număr infinit de forme ale activității de marketing. Un mod clasic de a descrie aceste activități este în termenii mixului de marketing ("cei 4P"). Componentele mixului de marketing sunt:

- Produsul – varietatea sortimentală, calitatea, designul, atributele, numele de marcă, ambalajul, tipodimensiunile, serviciile, garanțiile, posibilitățile de returnare, etc.
- Prețul – prețul de listă, rabaturile, bonificațiile, termenul de plată, condițiile de creditare, etc.
- Promovarea – promovarea vânzărilor, publicitatea, forța de vânzare, relațiile publice, marketingul direct, etc.
- Plasamentul (distribuția) – canalele, acoperirea, combinațiile sortimentale, locațiile, stocurile, transportul, etc.

Marketingul intern – marketingul holist încorporează marketingul intern, adică luarea măsurilor necesare pentru ca toată lumea din organizație să adere la principiile de marketing adecvate și, în special, conducerea managerială de la vârf. Marketingul intern constă în efortul de angajare, pregătire și de motivare a unui personal competent și dispus să ofere servicii de calitate clienților. Nu are nici un sens să promitem servicii de calitate, înainte ca personalul nostru să fie capabil să le presteze. Astfel, marketingul intern trebuie să aibă loc la două niveluri. În primul rând, diversele funcții de marketing – forța de vânzare, publicitatea, relațiile cu clienții, managementul produselor, cercetarea de marketing – trebuie neapărat să conlucreze. În al doilea rând, celelalte departamente trebuie să adere la concepția de marketing – trebuie "să se gândească la client".

Marketingul responsabilității sociale – marketingul holist încorporează viziunea asupra responsabilității sociale pe care trebuie să și-o assume marketerii, precum și înțelegerea preocupărilor de mai largă respirație socială și a contextului etic, ecologic, legislativ și social în care își desfășoară activitățile și programele de marketing. În mod evident, cauza și efectele marketingului se extind mult dincolo de firmă și de clienții ei, având un impact asupra societății ca întreg. Responsabilitatea socială le impune totodată marketerilor să considere cu mare atenție rolul pe care-l joacă și rolul pe care l-ar putea juca din perspective binelui general al societății.

Modelul teoretic al marketingului holist este menit să abordeze trei chestiuni de management esențiale [66]:

- Studiarea valorii – Cum poate o firmă să identifice noi posibilități de a oferi valoare?
- Crearea valorii – Cum poate o firmă să creeze în mod eficient mai multe oferte de valoare noi și promițătoare?
- Furnizarea valorii – Cum poate o firmă să-ți utilizeze capacitățile și structura, pentru a furniza în mod mai eficient noile oferte de valoare?

Studiarea valorii. Deoarece valoarea circulă în interiorul piețelor și între piețe, care prin sine sunt dinamice și competitive, firmele au nevoie de o strategie bine definită pentru cercetarea valorii. Elaborarea unei asemenea strategii impune înțelegerea realțiilor și a interacțiunilor dintre un număr de trei spații:

- Spațiul cognitiv al clientului – reflectă nevoi existente și latente și cuprind elemente cum ar fi nevoia de participare, de stabilitate, de libertate, de schimbare.
- Spațiul de competență a firmei – poate fi descris în termenii amplitudinii: un domeniu de activitate general sau, dimpotrivă, concentrat într-o singură direcție, și în termenii profunzimii: capacități

- de natură fizică sau dimpotrivă, de natură ideatică, adică informații, cunoștințe, know-how și alte asemenea.
- Spațiul resurselor colaboratorilor – presupune existența unor parteneriate orizontale, în care firmele își aleg partenerii pe baza capacității lor de a exploata ocazii pe piață în domenii înrudite, și a unor parteneriate verticale, în care firmele își aleg parteneri pe baza capacității acestora de a le servi în crearea valorii.

Crearea valorii. Pentru a exploata o ocazie de furnizare a valorii, firma trebuie să dețină abilități de creare a valorii. Trebuie să identifice noi avantaje pentru client, din punctul de vedere al clientului; să utilizeze competențe de bază din domeniul de activitate al firmei; să aleagă parteneri de afaceri și să gestioneze relații cu ei, în cadrul rețelelor de colaboratori ai firmei. Ca să poată crea noi avantaje pentru client, marketerii trebuie să știe la ce se gândește clientul, ce anume își dorește, ce face și de ce se teme. De asemenea, marketerii trebuie să observe pe cine admiră clienții, cu cine interacționează și cine are influență asupra lor. Uneori va fi necesară o realiniere a firmei, pentru a se maximiza competențele de bază, ceea ce presupune un proces în trei etape:

- (re)definirea concepției de afaceri ("marea idee de afaceri");
- (re)definirea sferei de activitate (a direcțiilor de acțiune);
- (re)poziționarea identității de marcă a firmei (cum ar trebui să vadă clienții firma).

Furnizarea valorii. Adeseori, furnizarea valorii presupune investiții substanțiale în infrastructură și în capabilități. Firma trebuie să devină expertă în managementul relațiilor cu clienții, în managementul resurselor interne și în managementul relațiilor cu partenerii de afaceri.

Managementul relațiilor cu clienții îi dă firmei posibilitatea să descopere cine sunt clienții, cum se comportă ei și ce trebuințe sau dorințe au. De asemenea, îi dă posibilitatea să reacționeze adecvat, coerent și prompt la ocazii diferite de fructificare a relației cu clientul. Pentru a putea reacționa eficient, firma are nevoie de un management al resurselor interne, prin care să facă integrarea unor procese importante din firmă (procesarea comenzilor, contabilitatea generală, plata salariilor, producția, etc.) într-o singură familie de module informatice. În sfârșit, managementul relațiilor cu partenerii de afaceri îi permite firmei să gestioneze raporturi complexe cu organizațiile care participă la procurarea, prelucrarea și oferirea pe piață a produselor sale.

Autorul tezei susține ideea că, pentru succesul unei întreprinderi, managerul acesteia trebuie neapărat să folosească cel puțin două din componentele marketingului holist, și anume marketingul intern și marketingul integrat. Aceste două componente asigură minimumul de bază necesare pentru studierea valorii, crearea valorii și furnizarea valorii către client.

3.2. De ce proiectarea activităților de marketing?

Majoritatea managerilor de IMM-uri sunt orientați spre vânzări și o mica parte sunt orientați spre marketing. Diferența dintre orientarea spre vânzări și orientarea spre marketing este subtilă și, uneori, este greu de observat de către managerii IMM-urilor. Managerii trebuie să observe diferența dintre succesul ocazional, generat de intensificarea eforturilor de vânzare în momentul identificării unei oportunități și creșterea stabilă pe termen lung, generată de planificarea strategică de marketing.

Pentru a putea susține idea confuziei între marketing și vânzări, autorul a făcut un studiu exploratoriu (prezentat în Capitolul 2), pe un eșantion de 131 subiecți, ca reprezentanți ai IMM-urilor românești.

22,66% din răspunsurile primite de la managerii IMM-urilor românești, la întrebarea "Vă rugăm să precizați care din următoarele activități considerați că revin persoanei/departamentului/biroului care se ocupă de *marketing* în compania dumneavoastră?", au fost în direcția activităților de vânzare/comercializare de produse și/sau servicii și mai puțin în direcția activităților de marketing (vezi tabel).

Ocupațiile pe care managerii consideră adecvate a avea ca și competențe realizarea activităților de vânzare se referă la: "**consilier vânzări**" (48 de răspunsuri înregistrate) și "**agent de vânzări**" (49 de răspunsuri înregistrate).

Tab. 3.1. Ocupații regăsite în organigrama IMM-urilor intervievate în România

Ocupații care se regăsesc în structura organizatorică a întreprinderii intervievate:		
Varianta de răspuns	Cantitate	Pondere
Consilier vânzări	48	11.71%
Organizator târguri și expoziții	15	3.66%
Consilier economist în comerț și marketing	7	1.71%
Specialist în relații publice	16	3.90%
Referent specialitate marketing	8	1.95%
Specialist marketing	20	4.88%
Economist în comerț	18	4.39%
Economist în marketing	11	2.68%
Promotor	10	2.44%
Designer spații expunere produse	9	2.20%
Tehnoredactor material promoționale	10	2.44%
Webdesigner	17	4.15%
Asistent Product Manager	7	1.71%
Media Planner	5	1.22%
Consultant vânzări	24	5.85%
Agent vânzări	49	11.95%
Asistent în relații publice și comunicare	12	2.93%
Operator de interviu	3	0.73%
Asistent brand manager	11	2.68%
Agent contractări și achiziții	15	3.66%
Economist în industrie	5	1.22%
Economist în economie generală	22	5.37%

84 CERCETARE EXPLORATORIE PRIVIND POTENȚIALUL DE MARKETING - 2

Asistent de cercetare economist în economia generală	1	0.24%
Asistent de cercetare economist în marketing	1	0.24%
Consultant în managementul proiectelor și prognoză economică	3	0.73%
Comunicator mass-media	5	1.22%
Consilier/expert/inspector/referent/economist în comerț și marketing	10	2.44%
Tehnician economist	6	1.46%
Consilier relații publice și mass-media	7	1.71%
Referent comunicare economică	4	0.98%
Expert în comunicare	5	1.22%
Consultant în afaceri	16	3.90%
Altă ocupație	10	2.44%

Din studiu mai reiese că în IMM-urile unde sunt relative preocupări de marketing, determinante sunt (vezi tab 2):

- Comercializarea produselor și serviciilor (62 de răspunsuri);
- Gestionarea răspunsurilor cu clienții (70 de răspunsuri);
- Negocierea clauzelor contractuale și gestionare relațiilor cu clienții și furnizorii (39 de răspunsuri);
- Conceperea și aplicarea unui program de activități pentru procesul de vânzare (33 de răspunsuri);

Activitățile mai sus menționate, într-un circuit logic și științific al conceptului de marketing, se află în aval de preocupările întreprinderii, deci la nivelul clientului. De remarcat tipuri de viziune integratoare a acțiunilor de marketing în raport cu toate celelalte activități ale întreprinderii la majoritatea managerilor de IMM-uri.

Managerii IMM-urilor subestimează efectul produs de marketing (forța de non-vânzare a companiei), care este orientat spre creșterea gradului de cunoaștere a produsului prin comunicare, interesul față de produs și comportamentul de cumpărare al clienților.

Tab. 3.2. Activități de marketing desfășurate în IMM-urile interviuate în România

Activități care revin persoanei/departamentului/biroului de MARKETING în întreprinderea interviuată (răspuns multiplu):		
Varianta de răspuns	Cantitate	Pondere
Culegerea, prelucrarea și analiza de date specifice activității firmei/întreprinderii/organizației	69	7.40%
Asistență pentru administrarea activității ansamblului întreprinderii/organizației	21	2.25%
Comercializarea produselor/serviciilor	62	6.65%
Gestionarea relațiilor cu clienții și furnizorii	70	7.51%
Negocierea clauzelor contractuale și gestionarea relațiilor cu clienții și furnizorii	39	4.18%
Implementarea strategiilor de dezvoltare a afacerilor în organizație	18	1.93%
Realizarea unei analize SWOT a întreprinderii/organizației în interacțiunea sa cu mediul intern sau extern	28	3.00%
Elaborarea unui plan de analiză funcțional - structurală a întreprinderii/organizației	24	2.58%
Proiectarea unui studiu vizând ameliorarea funcționării unei subdiviziuni a întreprinderii/organizației	10	1.07%

3.2. De ce proiectarea activităților de marketing? 85

Selectarea unui set de date pentru rezolvarea unei probleme de administrare a afacerilor	10	1.07%
Elaborarea unui studiu privind activitatea firmei	25	2.68%
Accesarea și utilizarea bazelor de date, elaborarea de rapoarte pe o temă dată, în condiții specificate	27	2.90%
Elaborarea unei propuneri/program de îmbunătățire a activității viitoare a firmei	40	4.29%
Participarea oportună și eficientă la realizarea unei faze din lanțul de activități de comercializare/prestare de servicii	23	2.47%
Planificarea, organizarea și adaptarea activităților organizației la dinamica mediului economic	24	2.58%
Culegerea, prelucrarea, analiza și interpretarea statistică a datelor	27	2.90%
Utilizarea conceptelor, teoriilor, principiilor și metodelor de investigare a fenomenelor și proceselor economice	16	1.72%
Elaborarea suportului organizațional al activității de distribuție	15	1.61%
Elaborarea unui studiu statistic de analiză sau previziune a fenomenelor social – economice	14	1.50%
Fundamentarea și propunerea de soluții pentru problemele economice	20	2.15%
Localizarea și consemnarea tipurilor de risc și implicațiile acestora în situații specifice inițierii și derulării activităților economice	13	1.39%
Realizarea de studii de piață, planuri de afaceri și programe de activități la nivel de organizație sau produs	36	3.86%
Identificarea de soluții pentru probleme economice și de mediu la nivel de organizație	18	1.93%
Realizarea unei analize diagnostic	18	1.93%
Extragerea dintr-o bază de date a informațiilor relevante pentru o situație specificată	19	2.04%
Elaborarea unui studiu de piață/plan de afaceri/program de îmbunătățire a activității organizației	27	2.90%
Proiectarea unei schițe de executare a unui plan sau a unui buget	25	2.68%
Realizarea unui studiu de marketing	47	5.04%
Conceperea și aplicarea unui program de activități pentru procesul de vânzare	33	3.54%
Elaborarea unui raport de marketing, utilizând aplicațiile informatice	30	3.22%
Conceperea și realizarea unui program de marketing	44	4.72%
Elaborarea unui proiect de organizare a activităților de marketing	40	4.29%
Altă activitate	0	0.00%

Confuzia dintre marketing și vânzări se datorează faptului că **vânzările și distribuția sunt elemente preponderente** (absolut obligatorii pentru ca produsul să ajungă la clienți), care fac parte din **mix-ul de marketing**, urmate de activitățile de promovare.

De asemenea, **absența personalului** specializat în marketing (Tab. 3.1., unde doar 1,95% au în organigrama întreprinderii poziția de "referent de marketing"), conduce la intensificarea acestei confuzii. Deși este de înțeles de unde apare această confuzie (în concepția managerilor românești vânzarea este echivalentă cu marketingul), aceasta trebuie eliminată.

Un alt factor este **nivelul redus al educației** profesionale în domeniul marketing, majoritatea considerând activități de marketing, doar cele din aval (Fig. 3.1).

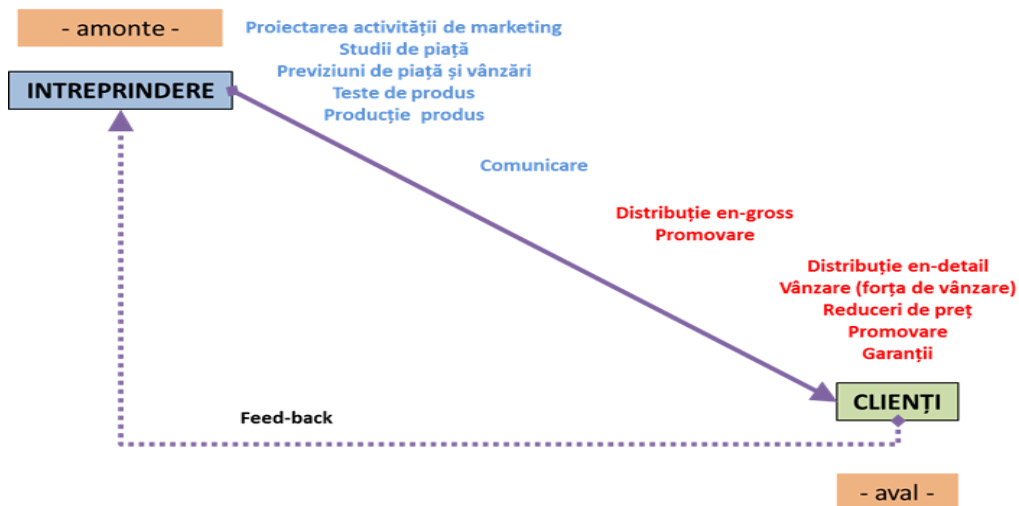


Fig. 3.1. Abordarea greșită a managerilor de IMM-uri privind activitatea de marketing (contribuție proprie)

Prin urmare, autorul introduce conceptul de "proiectare a activităților marketing" (Fig. 3.2.), concept care **presupune studiul nevoilor consumatorilor necesar: proiectării de produs, realizării prototipului, realizării produsului în serie, obținerea feedback-ului privind nevoile și dorințele clienților, comunicare și distribuție.**

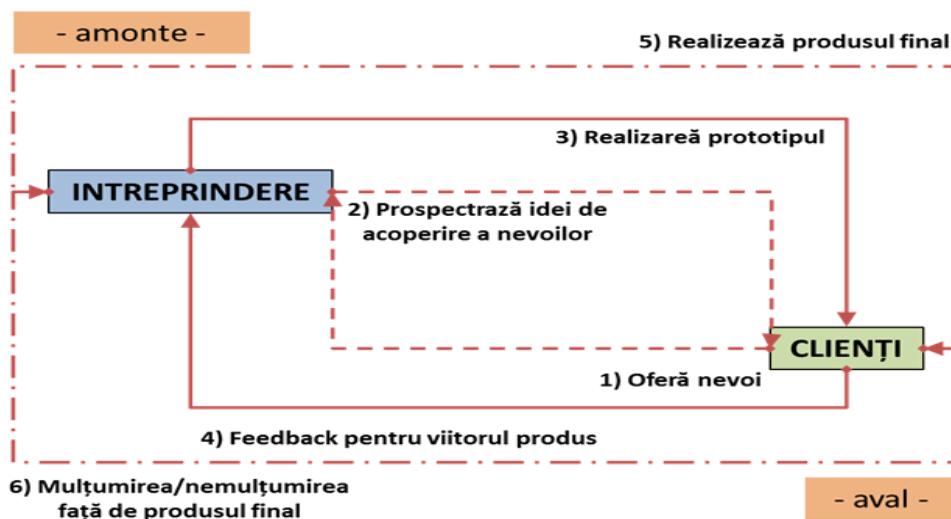


Fig. 3.2. Activitatea de marketing în abordarea Proiectării Activităților de Marketing (contribuție proprie)

Managerul unui IMM, este deseori singurul decident în ceea ce privește planificarea strategică a întreprinderii, volumul vânzărilor fiind, de multe ori, primul indicator al performanței întreprinderii. Din păcate, managerii IMM-urilor adoptă strategii agresive de intensificarea volumului vânzării. Din acest motiv managerii nu vor reduce bugetul forței de vânzare, pentru a ajuta bugetul de dezvoltare pentru noi produse și/sau servicii, promovarea vânzărilor, publicitate sau cercetare de marketing/piață.

Tab. 3.3. Orientarea spre vânzări vs. Orientarea spre marketing a managerilor

Cum gândesc managerii orientați spre vânzări?	Cum gândesc managerii orientați spre marketing?
<i>Volumul vânzărilor mai important decât profitul.</i>	<i>Planificarea volumului vânzărilor în funcție de profit.</i>
<i>Obiective pe termen scurt în loc de obiective pe termen lung.</i>	<i>Identificarea tendințelor pe termen mediu și lung, amenințările și oportunitățile pieței.</i>
<i>Clienți individuali în loc de segmente de piață.</i>	<i>Tipuri de clienți și segmente de piață deservite.</i>
<i>Muncă pe teren în loc de muncă de birou.</i>	<i>Sisteme de analiză a pieței, planificare și control.</i>

Philip Kotker [69] susține că persoana potrivită pentru un post de director de marketing trebuie să aibe o experiență generală în management, pentru o mai ușoară înțelegere a problemelor cu care se confruntă, diferitele departamente ale companiei (cercetare-dezvoltare, financiar-contabil, cercetarea de marketing, forța de vânzări, publicitate, etc.).

În cazul IMM-urilor, absența unui director de marketing este de multe ori vizibilă. Pe de altă parte, managerul unui IMM este conștient de toate activitățile tuturor departamentelor și, în același timp, decidentul suprem. Acesta trebuie să găsească un echilibru între managementul forței de vânzare și al forței de non-vânzare, a orientării spre marketing, în primul rând, dar el trebuie să realizeze un singur concept de marketing la nivelul activității întreprinderii sale, care apoi se generalizează pentru forța de vânzare, promovare, distribuție.

Reducerea activității marketing la cea de vânzări există și va mai exista în rândul managerilor IMM-urilor românești, deoarece există confuzia între eficacitatea generată de activitățile de marketing, și eficacitatea generată de activitatea de vânzări. Philip Kotler [66], aseamănă modalitate de a privi diferența dintre vânzări și marketing cu diferența dintre activitatea de însămânțare și recoltare. O bună activitatea de marketing este echivalentă cu însămânțarea, fără însămânțare nu vor exista culturi pentru recoltare. O bună activitate de vânzări este echivalentă cu recoltarea eficientă a culturilor. Pe termen scurt, recoltarea aduce profit și astfel departamentul de vânzări este favorizat. Dar dacă nu există însămânțarea, altfel spus planificarea strategică de marketing, pe viitor nu vor exista culturi care să fie recoltate, și astfel eforturile forței de vânzări vor fi în zadar.

Pentru acest lucru este nevoie de **proiectarea activităților de marketing**, unde conceptul de "vânzare" (atât de important în concepția managerilor de IMM-uri, de observat tabelele 3.1. și 3.2.) este o componentă proiectării de marketing.

Mediul de afaceri, fiind unul în continuă dezvoltare, atât din perspectiva diversității, cât și a complexității sale, impune întreprinderilor, ce vor să activeze pe piața concurențială globală, necesitatea unei abordări orientate spre eficiență, și flexibilitate (atât față de mediul extern, cât și față de cel intern) [114].

Astfel, se remarcă necesitatea **proiectării activităților de marketing** ca răspuns al **perturbațiilor la nivelul clienților**. Perturbații generate de o **nevoie exacerbată**, datorită educării continue a clientului și a luptei pentru dominarea pieței de către competitori într-un mediu de "junglă".

În viziunea autorului, **proiectarea activităților de marketing** reprezintă conceptul central pentru dirijarea și coordonarea efortului de marketing. Proiectarea activităților de marketing se realizează pe două niveluri:

- **Nivel strategic** – prin **crearea planului de marketing strategic**;
- **Nivel operațional** – prin **crearea planului de marketing operațional**.

Planul de marketing strategic stabilește piețele vizate și propunerile de valoare care vor fi oferite pe fiecare piață, plecând de la o analiză a celor mai bune ocazii favorabile pe piață.

Planul de marketing operațional specifică tacticile de marketing ce urmează a fi aplicate, inclusiv detalii privind atributele caracteristice ale produselor, promovarea, modul de combinare a ofertelor către distribuitori, prețurile, canalele de vânzare și serviciile post vânzare.

Proiectarea activităților de marketing este elaborată în echipă, cu contribuții și avize din partea tuturor compartimentelor funcționale importante ale firmei. Planuri sunt apoi implementate la nivelurile adecvate din organizație, rezultatele se monitorizează și, dacă devine necesar, se aplică măsurile de corecție convenite.

Un ciclu complet al proiectării activităților de marketing presupune:

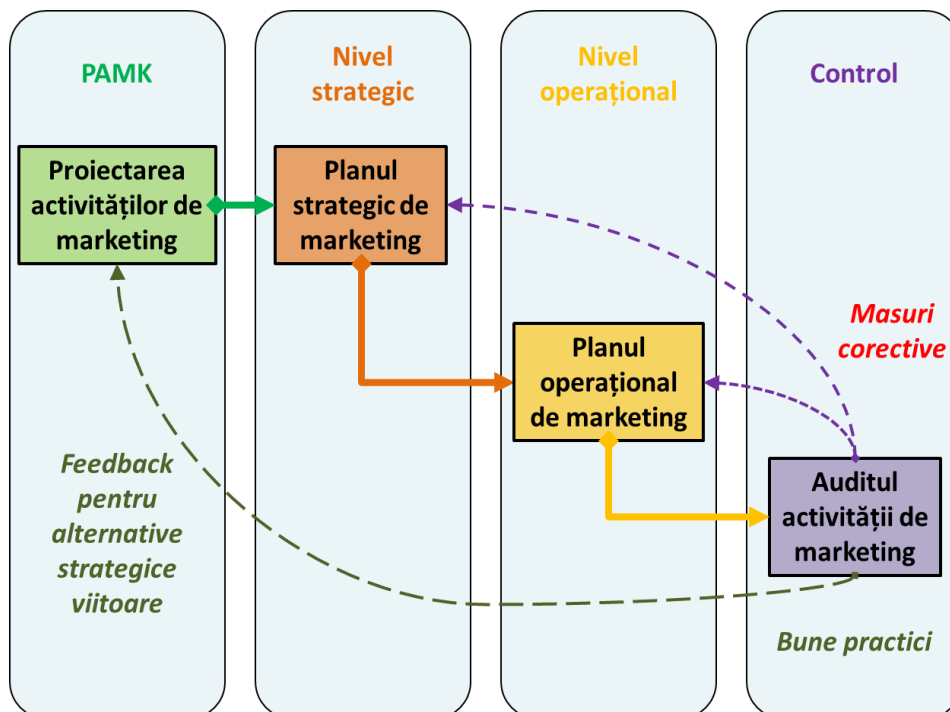


Fig. 3.3. Ciclul complet al Proiectării Activităților de Marketing (PAMK) – (contribuție proprie)

3.3. Conceptul de agilitate în procesul proiectării activităților de marketing

Agilitatea este conceptul care încorporează noțiunile de flexibilitate, balans, adaptabilitate și coordonare. În contextul unei afaceri sau organizații, agilitatea se referă de regulă la abilitatea acelei organizații de a se adapta rapid la schimbările din piață, într-un mod productiv și eficient ca și costuri. Organizația agilă, este o extensie a acestui concept de agilitate, referindu-se la o organizație care utilizează principii cheie precum sisteme sau modele adaptive complexe, pentru a atinge succesul [121].

Pe parcursul ultimilor ani, definirea agilității a căpătat tot mai mult interes atât din partea mediului academic cât și din partea mediului privat. Sunt tot mai multe organizații care folosesc termenul de "agilitate", atât în mesajele pe care le adresează clienților cât și în mesajele care definesc identitatea acestor organizații. De-a lungul timpului, agilitatea a fost definită din diverse perspective([19],[108],[107]). Toate aceste abordări, evidențiază avantajul competitiv de care beneficiază o organizație agilă, în contextul economic actual.

Conform raportului [37], agilitatea organizațională este baza care permite companiilor să se diferențieze în mediul economic actual. Potrivit lui Doyle și Peter (2000), [30], capacitatea unei organizații de a atinge sau menține un avantaj competitiv într-un mediu în continuă schimbare, reprezintă cheia pentru a aduce valoare economică acelei organizații.

Atât Rust (2004), [99], cât și Frösen (2008), [45], susțin că performanța în afaceri și performanța de marketing în particular sunt influențate atât de mediu dar și de concurență. Organizațiile se orientează tot mai mult spre o abordare analitică, pentru a-și optimiza eforturile de marketing. Acest lucru este inevitabil pentru a putea supraviețui în piață în contextul actual așadar, una dintre cele mai mari provocări o reprezintă abilitatea organizațiilor de a se adapta rapid la schimbare.

Adaptabilitatea marketingului unei organizații de multe ori adresată și ca inovare, a primit destul de multă atenție în literatură ca fiind una dintre măsurile performanței ([45]; [4]; [112]). Clark et al. (2001), [21] susține că rolul marketingului în cunoșterea pieței și în dezvoltarea unor concepte de noi produse, este cheia pentru procesul de inovare al unei organizații.

În ceea ce privește activitatea de marketing, Jeffrey (2010), [59], consideră, că un proces de marketing agil reprezintă un proces în care măsurarea performanței și ajustările care se impun au loc pe parcursul desfășurării procesului. El susține că un marketing agil poate crește considerabil performanța de marketing. Marketingul agil este un proces planificat și structurat. Trebuie planificată în avans colectarea datelor și a modului în care vor fi interpretate și utilizate aceste date.

Așa cum și [69] subliniază, mediul de marketing oferă unei companii atât oportunități cât și amenințări, iar multe companii eșuează deoarece nu privesc schimbarea ca și o oportunitate. Organizațiile ignoră sau opun rezistență schimbărilor critice din mediu până când este deja prea târziu. [69] oferă câteva exemple ale unor corporații precum companiile aeriene Ansett sau Swissair, care s-au confruntat cu astfel de crize datorită ignoranței pe care au manifestat-o pentru prea mult timp față de schimbările din mediu. Atât mediul intern dar, mai ales mediul extern, se schimbă din ce în ce mai rapid și, mai mult decât orice departament dintr-o organizație, departamentul de marketing trebuie să identifice

tendențele și oportunitățile în timp real, **ca element de bază în proiectarea de marketing agil.**

Conceptul de **agil/agilitate** va depăși stadiul de utilitate [39], devenind bază pentru apariția și dezvoltarea unor noi principii și metode de acțiune, care au drept scop rezolvarea/abordarea problemelor/situațiilor tot mai complexe, în continuă schimbare datorate dinamicii mediului de afaceri.

Abordarea agilă, fiind legată de influențele perturbatoare externe sistemului întreprindere, trebuie să fie astfel concepută încât să dezvolte o structură organizațională care faciliteze creșterea vitezei de schimbare [110], înțelegerea ei (direcție și sens), dar, mai important, **integrarea ulterioară a schimbării în cadrul proceselor existente în cadrul întreprinderii.**

Tocmai prin faptul că agilitatea presupune în primul rând flexibilitate, nu putem da o definiție universal valabilă a culturii agile, practic fiecare organizație are propria ei realitate [106], propriile ei condiții inițiale de funcționare (de structură, geografice, politice etc.) și propriul specific al resurselor disponibile.

Elementul central al oricărei activități din întreprindere, al oricărei implementări sau proiect desfășurat în cadrul acesteia, îl reprezintă **clientul**. Întreprinderea trebuie să aibă, constant și echilibrat, în atenție atât clienții, cât și procesele și angajații implicați în cadrul acestora, fără a neglija nici un aspect sau a crea dezechilibre [36]. După cum remarcă Sabino (2006), întreprinderile „au nevoie de aplicații moderne, infrastructuri flexibile și abordări de procesare avansate, care să asigure agilitatea necesară pentru a satisface cerințele pieței, și astfel, să le ajute să obțină un grad mai mare de predictibilitate și control asupra costurilor operaționale” [100].

Activând într-un mediu puternic concurențial și dinamic, a cărui caracteristici nu pot fi anticipate cu exactitate, însă ale căror forțe pot fi identificate [60], organizațiile, prin procesele agile implementate, vin în întâmpinarea schimbării pentru a obține un avantaj competitiv pe piață [44]. Mai mult, această schimbare trebuie să ajungă să fie dorită, pentru că doar astfel (schimbând lucrurile constant și controlat), întreprinderea poate obține noi realizări și rezultate, atât tehnologice, cât și ca abordare a pieței, abordare ce necesită un grad ridicat de flexibilitate [91] a modelului de afaceri, a (sub-) sistemelor și personalului (culturii). Fără flexibilitate nu se va atinge nici gradul de eficiență dorit, nici influența asupra celorlalți [5] competitori. Organizațiile trebuie să identifice constant, condițiile inițiale și cele de limită [90], în cadrul cărora își desfășoară activitatea și limite între care pot reacționa, cu succes, la aceste schimbări.

Toate aceste aspecte observate, asupra noilor condiții de funcționare și manifestare pe piață a companiilor, au schimbat nu numai ipotezele inițiale și abordările din domeniul informatic [105], mediu în care a fost inițiată abordarea agilă, ci și mediul de producției și al afacerilor, în general. Astfel, pentru a explica și rezolva aceste noi condiții prin modele agile [23], a fost necesară dezvoltarea și crearea de metodologii agile [105], cuprinzătoare și corelate cu realitatea afacerii. Goldman ș.a. (1991) propune patru **componente ale demersului agilității** [48], ce pot fi incluse într-un model:

1. livrarea de valoare către client;
2. a fi pregătit pentru schimbare;
3. valorificarea și aprecierea cunoștințelor și aptitudinilor umane;
4. formarea de parteneriate virtuale;

Observăm că, practic, doar primul punct are conexiuni cu dobândirea unei excelențe în domeniul tehnic, toate celelalte puncte făcând referire la moduri de abordare noi în domeniul marketing. Astfel, **flexibilitatea se obține** nu atât din

dezvoltarea și implementarea de tehnologii noi, ci **din construirea de mentalități și obiceiuri noi**, prin dezvoltarea abilităților, competențelor necesare (cu viziune amplă asupra organizației) a resursei umane și a unei culturi organizaționale adecvate. Pentru a rezolva cu succes toate situațiile noi apărute (fie din mediul intern sau a celui extern) este necesar ca întreprinderile să atragă și să dezvolte atât un personal cu un grad înalt de educație și instruire [77], cât și un personal permanent motivat și apreciat.

Totodată, un alt aspect important ce trebuie urmărit în aplicarea modelului agilității este cel relativ la **monitorizarea, controlul și cuantificarea permanentă a procesului implementării** [47].

3.4. Îndeplinirea misiunii organizației în optica proiectării activităților de marketing

Misiunea organizației are ca scop combaterea constângerilor mediului ambiant extern în care respectiva organizație funcționează. Pentru aceasta, organizația trebuie să dețină un plan strategic bine realizat și orientat cu misiunea organizației. Planul strategic ajută membrii organizației să stăpânească tranziția între orientările strategice curente și orientările strategice viitoare dorite.

Toate demersurile prezentate în primul subcapitol, pentru îndeplinirea misiunii organizației în accepțiunea clasică, se bazează pe conceptele elementare privind politica, strategia, tactica, tipologia strategiilor, precum și pe cele referitoare la raporturile dintre organizație și mediul ambiant extern. Aceste raporturi sunt foarte importante deoarece, în afara potențialului intern al organizației care poate fi inventariat printr-o analiză diagnostic, opțiunile organizației privind modul de utilizare cât mai eficientă a resurselor de care dispune depind și de constrângerile din mediul extern în care funcționează organizația.

Al doilea subcapitol prezintă noua abordare a autorului privind îndeplinirea misiunii organizației în optica Proiectării Activităților de Marketing.

3.4.1. Îndeplinirea misiunii organizației în abordarea clasică

Elaborarea strategiei de marketing pornește de la perspectiva managerului sau a departamentului care face obiectul acestui proces într-un mediu ambiant extern dat. Într-o abordare simplistă, principalele etape de elaborare a strategiei de marketing pentru îndeplinirea misiunii organizației sunt:

- Diagnosticarea organizației
- Evaluarea mediului intern și extern la organizației
- Stabilirea misiunii organizației
- Stabilire unui scenariu ideal dorit și a unui scenariu realist pentru mediu și organizație
- Compararea celor două scenarii și elaborarea unui plan de reducere a diferențelor
- Stabilirea obiectivelor strategice și a celor operaționale
- Stabilirea termenelor și alocarea resurselor (materiale, financiare și umane)
- Controlul activităților planificate

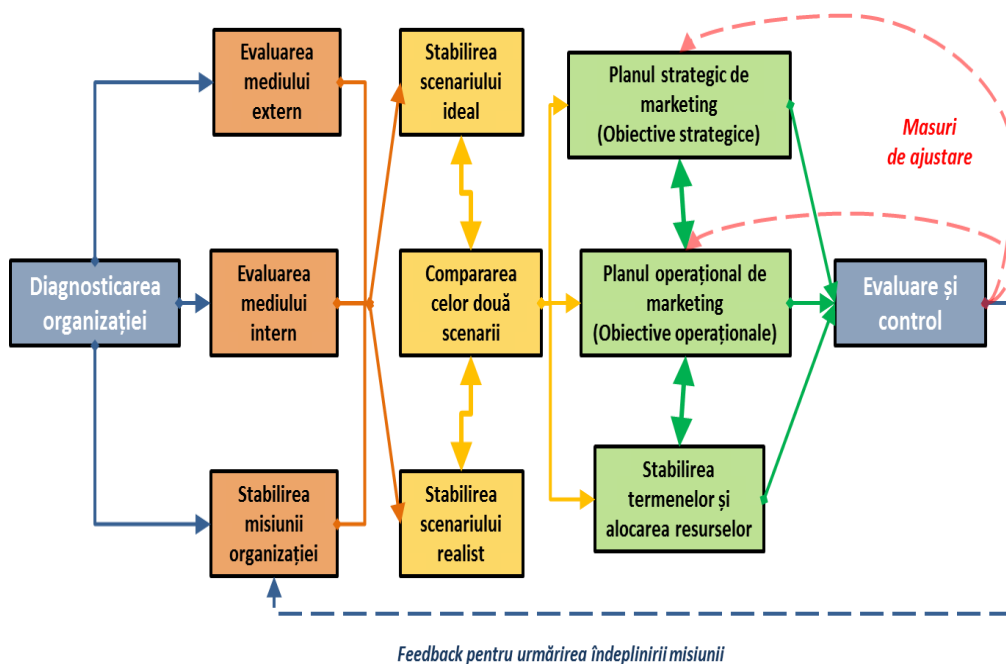


Fig. 3.4. Etapele îndeplinirii misiunii organizației în abordarea clasică (adaptare după Kotler, 2008 [66])

Etapa 1: Diagnosticarea organizației - Evaluarea mediului intern al organizației impune o cunoaștere a potențialului acesteia, care se poate realiza prin diagnosticarea organizației.

În urma unui proces de diagnosticare a principalelor domenii ale acesteia (economico-financiar, managerial, comercial, al producției, al cercetării și al resurselor umane) rezultă o serie de puncte forte și puncte slabe[6].

Întrucât strategia organizației are ca scop adaptarea acesteia la exigențele mediului ambiant extern, pentru o folosire eficientă a resurselor de care dispune, elaborarea ei trebuie să înceapă printr-o evaluare a respectivului mediu.

O astfel de evaluare trebuie să scoată în evidență restricțiile exogene în care funcționează organizația, oportunitățile și pericolele pentru organizație prin prisma locului pe care aceasta îl ocupă în mediul ambiant extern [11].

Pentru aceasta este necesar să se identifice diferitele componente ale mediului extern al organizației, concretizate în concurență (competitori actuali și potențiali competitori), furnizori (actuali sau potențiali) de materii prime, auxiliare și servicii, beneficiari (cumpărători/clienti și prospecti, agenții guvernamentale naționale sau internaționale) etc.

Analiza mediului extern al organizației poate fi făcută pornind de la concepția lui M. Porter referitoare la forțele care guvernează competiția în cadrul sector și sunt prezentate succint în figura de mai jos.

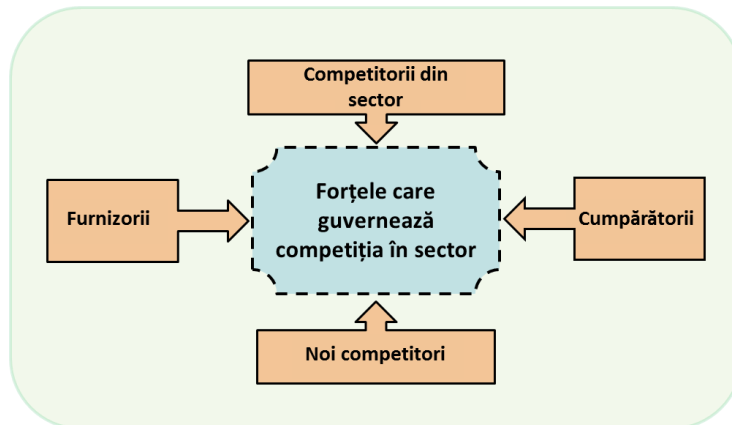


Fig. 3.5. Modelul Porter de analiză a mediului extern (Sursa: Certo, 2002, [18])

Principalele forțe care guvernează competiția în cadrul unei ramuri sunt [11]: competitorii prezenți în cadrul ramurii respective, potențialii (noi) competitori, furnizorii și beneficiarii (cumpărătorii).

Fiecare dintre aceste forțe acționează într-un mod specific, în funcție de interesele proprii de la un moment dat. Astfel, actualii și potențialii competitori vor căuta să-și atragă o parte cât mai mare din profitul care se realizează în ramura respectivă de activitate, furnizorii doresc să vândă la prețuri cât mai mari, iar cumpărătorii urmăresc să achiziționeze la prețuri cât mai mici.

Rivalitatea între competitorii existenți are ca scop câștigarea de către fiecare a unei poziții avantajoase, drept pentru care caută să se diferențieze prin calitate, garanție, reclamă etc. Factorii care determină intensitatea competiției în cadrul unei ramuri sunt:

- Numărul mare de competitori existent pe piață;
- Numărul restrâns de competitori, dar cu o forță relativ egală;
- Ritmul scăzut de creștere al ramurii;
- Nivelul ridicat al costurilor fixe;
- Slaba diferențiere a produsului;
- Bariere mari la ieșirea din cadrul ramurii;
- Presiunea produselor substituit.

Noii competitori care pot intra în cadrul ramurii contribuie la creșterea competiției prin presiunea pe care o fac asupra ofertei și, implicit, asupra împărțirii pieței. Intrarea pe piață a noilor competitori depinde de barierele de intrare, care, în principal, sunt următoarele:

- Mărimea economică a producției;
- Diferențierea produsului;
- Necesitatea unui capital mare pentru a demara o afacere în ramura respectivă;
- Costul ridicat al schimbării;
- Costul învățării;
- Accesul la canalele de distribuție;
- Politica guvernamentală.

O altă forță care guvernează competiția în cadrul unei ramuri, este reprezentată de **furnizori**. Aceștia sunt mai puternici în negocierile cu producătorii, făcând presiuni asupra competiției, atunci când:

- Materia primă sau semifabricatul este nesostituibil;
- Oferta din materia primă/ semifabricatul respectiv este mai mică decât cererea;
- Cantitățile comandate de clienți prezintă mai puțină importanță pentru furnizori;
- Materia primă sau semifabricatul este foarte important pentru cumpărători;
- Există posibilitatea pentru furnizori de a se integra, prin utilizarea materiei prime sau a semifabricatului la fabricarea unor produse.

O ultimă forță pe care M. Porter o prezintă în modelul său, este reprezentată de **cumpărători**. Aceștia sunt mai puternici în negocierile cu producătorii, făcând presiuni asupra competiției în următoarele situații:

- Oferta este mai mare decât cererea;
- Produsul este standard sau slab diferențiat;
- Posibilitățile mai de integrare;
- Posibilități mari de substituire a produsului;
- Nevoia fabricării produsului în cantități mari;
- Importanța redusă a produsului pentru satisfacerea nevoii cumpărătorului.

Etapa 2: Stabilirea misiunii organizației – Ca punct de vedere al managerului despre ce trebuie să facă organizația și ce dorește să devină pe termen lung, misiunea cuprinde informații despre obiectivul de activitate al organizației, piețe, tehnologiile utilizate, în general despre valorile și normele promovate în cadrul acesteia.

Ori de câte ori se formulează misiunea unei organizații, este necesar să fie avute în vedere componente precum: grupul de clienți, nevoile clienților, tehnologiile și/sau metodele prin care organizația intenționează să satisfacă respectivele nevoi și valorile importante îmbrățișate de organizație [18].

Stabilirea misiunii organizației, pentru un orizont de timp dat (fie el scurt sau lung), are la bază scopul înființării organizației respective, care trebuie să încerce să se adaptează în funcție de concluziile desprinse din analiza mediului extern (oportunități și pericole) și din analiza mediului intern (puncte forte și puncte slabe).

Etapa 3: Crearea unui scenariu ideal dorit al mediului și organizației

- Un scenariu dorit, ideal pentru evoluția mediului extern și al organizației în intervalul de timp considerat pentru elaborarea strategiei, poate fi elaborat prin răspunsurile care pot fi date de către participanții la elaborarea strategiei, la întrebarea [11] : "Ce ați dori să se întâmple în mediul extern și în activitatea organizației, în intervalul de timp pentru care se va elabora strategia?".

În această etapă participanții vor fi încurajați să-și imagineze viitorul dorit (pentru organizație), atât cei care ocupă funcții de conducere, cât și cei care nu dețin asemenea funcții [18].

Crearea unui astfel de scenariu ideal, dorit se va face prin stabilirea nivelului unor indicatori care ar putea constitui obiectivele organizației (pentru perioada pentru care se intenționează să se elaboreze strategia), adică:

- cifra de afaceri;
- profitul net;
- cota de piață
- volumul vânzărilor;
- număr de clienți noi;
- etc.

Este de la sine înțeles că acești indicatori se estimează că s-ar realiza în condiții ideale de evoluție a mediului intern și extern al organizației.

Etapa 4: Stabilirea unui scenariu realist pentru mediu și organizație

– Un scenariu realist referitor la organizație și mediul extern în care aceasta funcționează poate fi conturat prin răspunsul dat la întrebarea [11]: “Ce se va întâmpla în mediul extern și în organizație, dacă evenimentele vor decurge în același sens ca și până în momentul respectiv?”.

Cu alte cuvinte, ce schimbări se vor produce în mediul extern până la sfârșitul perioadei pentru care se va elabora strategia, dacă nu vor interveni și alte necunoscute în acest interval? Sau în ce măsură va răspunde organizația la constrângerile din mediu, dacă aceasta va funcționa ca și în trecut?

Crearea unui astfel de scenariu se va baza pe informațiile despre schimbările care se apreciază că se vor produce la nivelul tuturor componentelor mediului care influențează activitatea organizației.

Un astfel de scenariu se va concretiza în estimări ale activității organizației în perspectiva orizontului de timp pentru care se intenționează elaborarea strategiei, sub forma unor indicatori, cum sunt: cifra de afaceri, profitul, cota de piață ce o va deține organizația, adecvați pentru îndeplinirea misiunii organizației [18].

Etapa 5: Compararea celor două scenarii și elaborarea unui plan de reducere a diferențelor

– Între un viitor previzionat (realist), în urma analizei mediului intern și extern al organizației, și un viitor dorit (ideal) de către managementul organizației apar, de cele mai multe ori, diferențe. Pentru că atât scenariul realist, cât și scenariul ideal sunt exprimate prin obiective (indicatori) ce caracterizează mediul organizației, diferențele apar prin prisma dimensionării și calității acelor indicatori. De obicei (a se vedea Fig. 3.6.), nivelul indicatorilor din cadrul scenariului ideal este mai ridicat (cantitativ și calitativ), decât cel din cadrul scenariului realist.

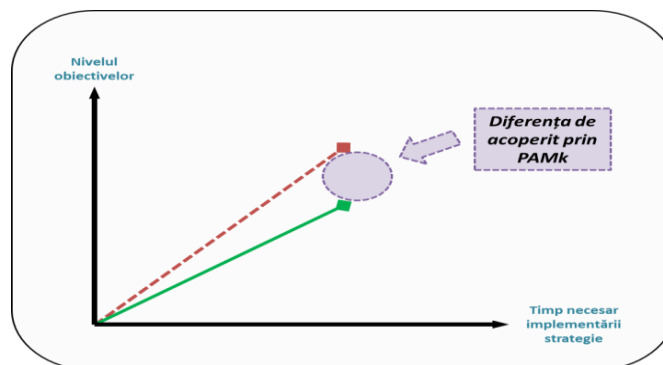


Fig. 3.6. Diferența dintre scenariul ideal și cel realist (adaptare după Burduș, 1999, [11])

În aceste condiții, managementul organizației trebuie să găsească cele mai adecvate modalități prin care să reducă aceste diferențe, pentru a se apropia de viitorul dorit. Adică, trebuie să întreprindă o serie de demersuri pentru a răspunde cât mai bine constrângerilor de mediu, pentru a-și utiliza cât mai eficient resursele, altfel spus, pentru a elabora o strategie de marketing, concretizată în obiective strategice și operaționale, cu resurse alocate și termene stabilite, astfel încât misiunea organizației să fie îndeplinită.

Etapa 6: Stabilirea obiectivelor strategice de marketing - Având ca bază de pornire misiunea organizației și comparația dintre cele două scenarii (realist și ideal), stabilirea obiectivelor va fi rezultatul unor analize și calcule, în care punctele forte și slabe ale organizației și oportunitățile și pericolele mediului extern reprezintă elemente esențiale [18].

Nivelul obiectivelor poate însă fi influențat, pe lângă aceste calcule, și de experiența și de viziunea celui care elaborează strategia. În mod clasic, o organizație poate stabili obiective strategice pe baza a 5 strategii de marketing [67]: penetrarea pieței, dezvoltarea pieței, dezvoltarea produsului, diversificare sau restrângere.

Stabilirea obiectivelor strategice de marketing diferă în funcție de domeniul de activitate al organizației și de particularitățile culturii în care aceasta funcționează. Un lucru este cert: indiferent de specificul organizației și al culturii în cadrul căreia funcționează aceasta, în cadrul strategiilor se vor întâlni atât obiective cantitative, cât și calitative.

Etapa 7: Stabilirea obiectivelor operaționale de marketing - reprezintă modalități de realizare a obiectivelor strategice; se stabilesc pornind de la alegerea produselor, serviciilor sau activităților pe care trebuie să se bazeze întreprinderea pe termen mediu și lung. În acest proces de alegere pot fi folosite mai multe metode [18]: analiza SWOT/FSOP (Puncte forte-Puncte slabe-Oportunitati-Pericole), Matricea BCG (Boston Consulting Group), Matricea Hofer, Matricea General Electric.

Etapa 8: Stabilirea termenelor și alocarea resurselor - Pentru fiecare obiectiv operațional de marketing se vor stabili termene de începere și, dacă este necesar, anumite termene intermediare, precum și termenele finale de îndeplinire.

Deși elaborarea strategiei de marketing nu presupune o determinare exactă a resurselor materiale, financiare și umane necesare realizării obiectivelor operaționale, totuși este necesar să se realizeze o estimare a acestora pentru a verifica dacă este posibil să fie realizate respectivele obiective.

Etapa 9: Control și evaluare - Pe măsură ce organizația își implementează strategia de marketing, managerul trebuie să urmărească rezultatele și să supravegheze noile rezultate [66].

Această etapă include un mecanism de revizuire, de urmărire a îndeplinirii sau neîndeplinirii acțiunilor și scopurilor planurilor (strategice și operaționale), în funcție de ultimele verificări și corelări făcute în etapele anterioare [11].

Când scopurile nu sunt atinse, managerul ar trebui să facă ajustări pentru a schimba anumite acțiuni, de regulă o redimensionare a resurselor și o nouă stabilire a termenelor pentru realizarea obiectivelor.

3.4.2. Locul PAMk în îndeplinirea misiunii organizației

Proiectarea Activităților de Marketing (PAMk) este un proces agil, flexibil și adaptabil mediului întreprinderii și care oferă o nouă optică în procesul de elaborare și îndeplinire a misiunii întreprinderii.

În abordarea clasică, planul strategic și cel operațional sunt stabilite în urma soluțiilor găsite de către manageri pentru a acoperi diferența dintre scenariul ideal și cel realist, iar controlul și evaluarea ajută la acțiunea de redimensionare a resurselor sau a termenelor de realizare.

În noua abordare, Proiectarea Activităților de Marketing (PAMk) (fig. 3.7.) reprezintă liantul dintre funcțiile întreprinderii (care pot să ofere informații necesare

pentru activitatea de marketing) și funcția de marketing pură, astfel integrându-se marketingul în fiecare funcție a întreprinderii. "Controlul și Evaluarea" se transformă într-un audit agil de marketing (concept nou dezvoltat de autor pe parcursul capitolului 7), care oferă măsuri corective (agile și flexibile) menite să ajute la îndeplinirea obiectivelor într-un mediu turbulent.

De asemenea, auditul agil de marketing, prin urmărirea continuă a gradului de îndeplinire a obiectivelor și comparând obiectivele realizate cu cele inițial stabilite, oferă alternative strategice viitoare (sub formă de bune practici).

Proiectarea Activităților de Marketing presupune rigurozitate în culegerea informațiilor necesare, prelucrarea și analiza datelor și creativitate dată de proiectarea planului strategic și a celui operațional, astfel încât misiunea întreprinderii să fie îndeplinită în cele mai bune condiții și condiții de risc minim (pentru a asigura avantajul competitiv și dezvoltarea durabilă a întreprinderii, într-un mediu aflat în continua schimbare).

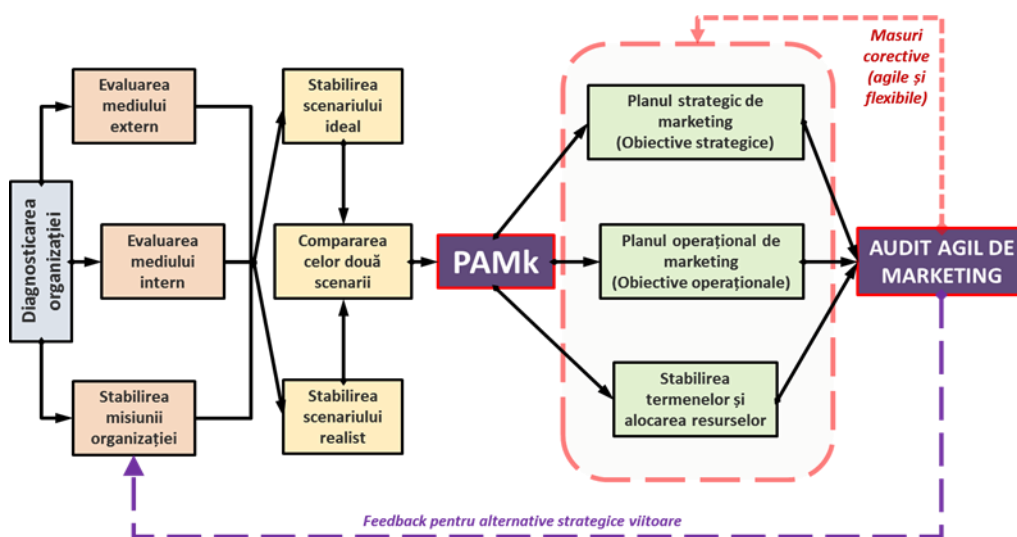


Fig. 3.7. Locul PAMk și a Auditului agil de marketing în îndeplinirea misiunii organizației (contribuție proprie)

În percepția autorului, PAMk poate fi privită ca traseul complet al întreprinderii, de la identificarea nevoilor la nivelul pieței potențiale și până la satisfacerea dorințelor la nivelul pieței țintă (Fig. 3.8).

La nivelul pieței potențiale PAMk presupune:

- **Analiza nevoii** – are ca scop studiul nevoilor și așteptărilor consumatorilor potențiali și reprezintă primul pas pentru identificarea pieței țintă.
- **Analiza competitivității** – are ca scop identificarea și evaluarea avantajelor concurențiale ale întreprinderii și presupune un diagnostic intern pentru a evidenția punctele forte și slabe ale întreprinderii;
- **Analiza atractivității** – are ca scop analiza cererii și identificarea ansamblului de clienți potențiali, și presupune determinarea cererii

previzionate în termeni calitativi și cantitativi adaptați segmentelor de piață țintă.

- **Crearea strategiilor de dezvoltare** – are ca scop crearea mai multor strategii de dezvoltare a întreprinderii, care satisfac fiecare cuplu "produs-piață" identificat în analiza competitivității și atractivității;
- **Analiza portofoliului și alocarea de resurse** – are ca scop analiza în detaliu a fiecărei strategii de dezvoltare create anterior și alocarea resurselor necesare (de regulă financiare și umane) pentru îndeplinirea obiectivelor;
- **Alegerea strategiilor de marketing** – are ca scop alegerea celei mai bune strategii de marketing pentru întreprindere, ca rezultat al analizei portofoliului de strategii de dezvoltare și a resurselor alocate.

La nivelul pieței țintă, PAMk presupune:

- Mixul de marketing necesar pentru atingerea pieței țintă – are ca scop alegerea acțiunilor adecvate care oferă pieței țintă un motiv (mesaj) convingător și unitar pentru cumpărarea produsului oferit de întreprindere.
- Succesul atingerii pieței țintă prin mixul de marketing presupune găsirea combinației optime a celor patru elemente componente ale mixului:
 - Produs
 - Preț
 - Distribuție
 - Comunicare
- Fiecare element al mixului de marketing reprezintă o sursă potențială de avantaj competitiv.
- Teoretic, elementele mixului de marketing pot fi combinate într-un număr infinit, astfel încât să apară noi avantaje competitive.
- Realitatea mediului de afaceri pretinde multiple combinații pentru multiplele schimbări ale mediului, care să conducă la obținerea unei eficiențe maxime Proiectării Activităților de Marketing.
- Astfel, trebuie remarcat faptul că nu orice combinație aduce un avantaj competitiv într-un moment de timp dat, ci doar aceea, care este creată într-o manieră flexibilă, agilă și mereu adaptabilă la condițiile de mediu ale întreprinderii.

În final se realizează **auditul agil de marketing**, care oferă măsuri corective (agile și flexibile) necesare îndeplinirii misiunii întreprinderii, asupra:

- "reproiectării" mixului de marketing și realocarea de resurse (financiare și umane) pentru îndeplinirea obiectivelor (ca urmare a modificărilor de intensitate relativ redusă a mediului întreprinderii);
- reorientarea asupra segmentelor din piața țintă ale întreprinderii (ca urmare a modificărilor de intensitate relativ redusă a mediului întreprinderii);
- reanalizarea portofoliilor strategiilor de dezvoltare create anterior (ca urmare a modificărilor de intensitate relativ redusă a mediului întreprinderii);
- reanalizarea competitivității și a atractivității (caz excepțional, în condiții de turbulență medie a mediului întreprinderii);

3.4.2. Locul PAMK în îndeplinirea misiunii organizației 99

- reorientare asupra pieței potențiale ale întreprinderii (caz excepțional, în condiții de turbulență extremă a mediului întreprinderii);

Implementarea conceptului Proiectării Activităților de Marketing în întreprindere presupune un efort constant al managerilor pentru a se adapta cu succes la realitatea din mediul afaceri.

Noul concept trebuie privit de către managerii IMM-urilor din două perspective. În primul rând ca un generator de reacții și soluții pertinente la modificările din mediu, ca urmare a integrării funcției de marketing în toate funcțiile întreprinderii. Iar pe de altă parte ca un mod de "prevenție strategică" și de "proiectare" durabilă a succesului întreprinderii, ca urmare a rapoartelor oferite de auditul agil de marketing.

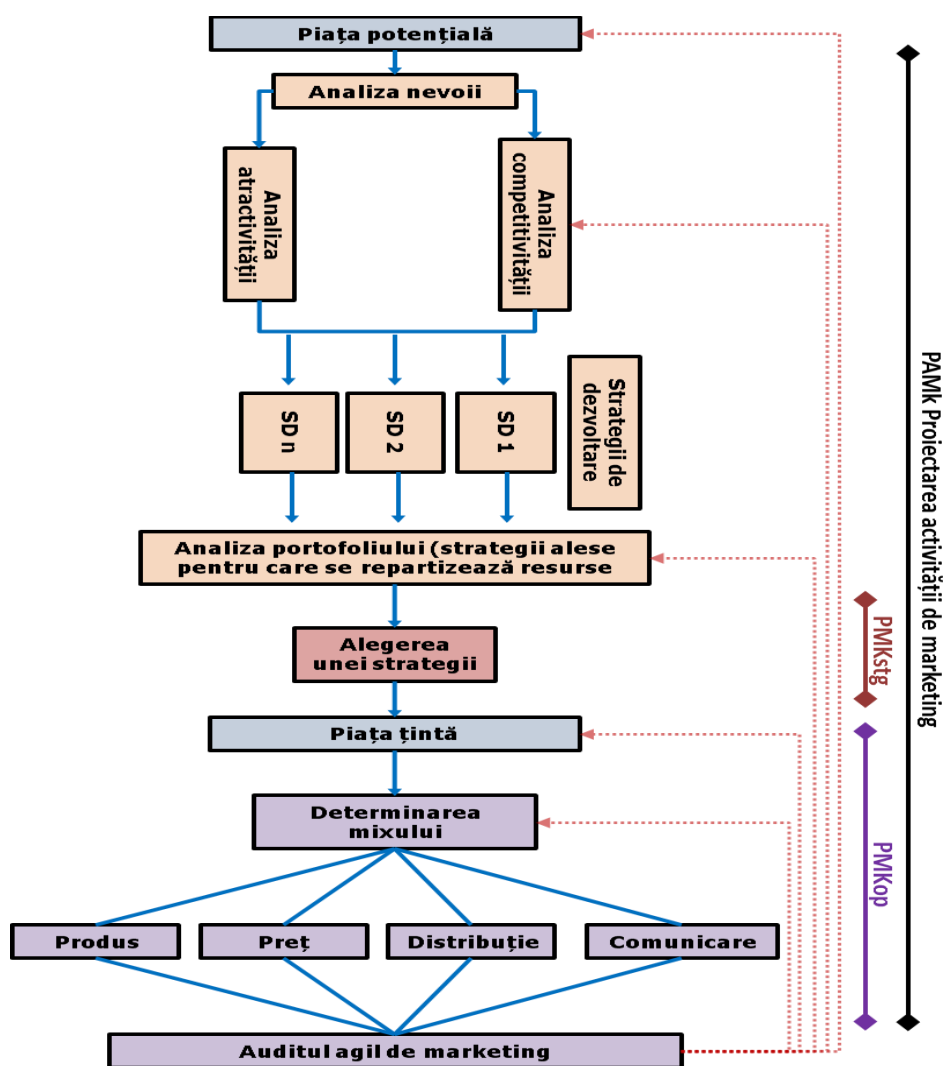


Fig. 3.8. PAMK; de la piața potențială, la piața țintă – (contribuție proprie)

3.5. Concluziile capitolului

Pe parcursul capitolului, autorul prezintă noul concept de Proiectare a Activităților de Marketing (PAMk), ca urmare a evidențierii limitelor conceptelor clasice de marketing prezente în literatura de specialitate

Motivele principale pentru care autorul a introdus noul concept de marketing (rezultate în urma studiului comparativ prezentat în capitolul 2) sunt:

- **Puternica orientare** a managerilor de IMM-uri **asupra activităților de vânzare** și limitarea funcției de marketing la activități de promovare;
- **Absența personalului** care să se ocupe strict de activități de marketing (care produce confuzii între obligațiile și responsabilitățile persoanelor care se ocupă atât de vânzări, cât și a persoanelor care se ocupa de marketing);
- **Nivelul redus al educației** profesionale în domeniul marketing a antreprenorilor/ managerilor de IMM-uri (din prisma orientării spre vânzări).

Aspectele conceptului de agilitate prezentate în acest capitol au ajutat formularea raționamentului ce stau la baza funcționării noului concept introdus de autor. Proiectarea activităților de marketing (PAMk) se bazează pe principiile agile, flexibile și în continuă adaptare față de condițiile mediului intern și extern al întreprinderii.

Proiectarea activităților de marketing (PAMk) trebuie privită ca și elementul central al unei întreprinderi prin care dirijarea și coordonarea efortului de marketing conduce la succesul pe termen lung al acesteia.

Prin prisma faptului că proiectarea activităților de marketing se realizează pe două niveluri (strategic și operațional), autorul propune noi abordări în:

- Elaborarea strategiei organizației în optica proiectării activităților de marketing;
- Etapele elaborării strategiei organizației în optica proiectării activităților de marketing;
- Implementarea strategiei organizației în noua manieră agilă, flexibilă și adaptabilă.

Pe baza celor prezentate în acest capitol, **proiectarea activităților de marketing (PAMk)** poate fi privită ca un răspuns al managerilor de IMM-uri la perturbațiile din mediu. Perturbații generate de o **nevoie exacerbată la nivelul clienților**, generată de educarea continuă a clientului (în procesul de cumpărare) și a luptei pentru dominarea pieței de către competitori într-un mediu de "junglă".

Implementarea opticii proiectării activităților de marketing în întreprindere presupune un efort constant al managerilor pentru a se adapta cu succes la realitatea din mediul de afaceri.

Mai mult, prin implementarea noului concept, managerii IMM-urilor își vor schimba modul "pompiestic" de reacție la modificările din mediu și vor adopta un mod de "prevenție strategică" și de "proiectare" durabilă a succesului întreprinderii.

Cu cât managerul unui IMM este mai dispus să implementeze noua optică, cu atât întreprinderea devine mai flexibilă, reușind să emită un răspuns pertinent amenințărilor sau oportunităților din mediul intern și extern.

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol sunt următoarele:

- Analiza stadiului actual privind conceptual de marketing holistic și valoarea pentru client, autorul evidențiind necesitatea orientării de marketing și a integrării marketingului în toate funcțiile întreprinderii;
- Identificarea (pe baza studiului comparativ) și evidențierea sub formă grafică a abordării greșite a managerilor de IMM-uri privind desfășurarea activităților de marketing;
- **Definirea conceptului de Proiectare a Activităților de Marketing (PAMk);**
- **Prezentarea ciclului complet de Proiectare a Activităților de Marketing**, ca element major (atât la nivel strategic, cât și operațional) în dirijarea și coordonarea activităților de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii;
- Identificarea caracteristicilor și avantajelor conceptului de agilitate, din literatură, și introducerea acestora în procesul Proiectării Activităților de Marketing;
- Prezentarea unui **nou proces de îndeplinire a misiunii întreprinderii**, prin introducerea noului concept de Proiectare a Activităților de Marketing și a Auditului Agil de Marketing.

4. MARKETING STRATEGIC – ELEMENT AL PROIECTĂRII ACTIVITĂȚILOR DE MARKETING

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- ⊕ **Definirea marketingului strategic în abordarea clasică**
- ⊕ **Planificarea strategică de marketing și procesul de realizare în abordarea clasică**
- ⊕ **Importanța planificării strategice de marketing**
- ⊕ **Prezentarea factorilor de succes ai planificării strategice de marketing**
- ⊕ **Integrarea planificării strategice de marketing în conceptul proiectării activităților de marketing**
- ⊕ **Etapele planificării strategice în optica proiectării activităților de marketing**
- ⊕ **Procesul de luare a deciziilor (necesare planificării strategice de marketing) în baza principiilor agile**

4.1. Marketingul strategic în abordarea clasică

Orientarea unei organizații este data de misiunea acesteia, adică de motivul fundamental pentru care organizația a fost înființată. Pentru îndeplinirea misiunii, se stabilesc strategii și planuri de dezvoltare.

Strategiile și planurile de marketing dirijează și coordonează efortul de marketing, astfel încât misiunea întreprinderii transformată în obiective (strategice și operaționale), să fie îndeplinită.

Planificarea strategică de marketing analizează cele mai bune alternative, ia decizii asupra piețelor vizate și stabilește propunerile de valoare care vor fi oferite pe fiecare piață țintă. Planificarea operațională de marketing crează combinația ideală a mixului de marketing, astfel încât obiectivele strategice să fie îndeplinite.

Edward Russell precizează în cartea sa, *The Fundamentals of Marketing* [98], că în general organizațiile sunt orientate spre produs, spre resurse, spre marketing sau spre consumator. În funcție de orientarea acestora, organizațiile acționează diferit pe piață și au un grad diferit de succes.

Din punct de vedere al evoluției tehnologice, foarte multe organizații erau **orientate spre produs**. Organizațiile creau un produs, iar apoi căutau o piață de desfacere pentru acel produs. Orientarea spre produs are la bază proiectarea unui nou produs sau îmbunătățirea unui produs vechi și ulterior apelarea la marketing pentru identificarea pieței țintă și a modalităților de promovare și comercializare a produsului.

Dezavantajul major al organizațiilor orientate spre produs este că există o mare posibilitate ca produsul să nu satisfacă nevoile clienților și astfel produsul să nu poată fi vândut.

Companiile **orientate spre vânzări** pun accentul pe vânzarea unei cantități cât mai mari de produse sau servicii, pe o perioadă cât mai lungă a viabilității produselor sau serviciilor.

Majoritatea organizațiilor orientate spre vânzări (în special IMM-urile), nu pun accentul pe cercetare și dezvoltare și astfel sunt forțate să adopte strategii de reducere a prețului și, implicit, a profitului. Astfel de situații conduc la dispariția organizației de pe piață.

Organizațiile **orientate spre resurse**, sunt întreprinderi care sunt conduse de manageri care sunt mai preocupați de profitabilitatea companiei decât orice altceva.

Nu este nimic rău în a fi preocupat de profitabilitatea organizației, dar acest tip de strategii tind să conducă organizația spre a valorifica la maxim orice avantaj concurențial, devenind astfel commode, și să nu pună accent pe diferențierea față de concurență. Din nou, această orientare va conduce la dispariția de pe piață.

În ceea ce privește organizațiile **orientate spre marketing**, acestea investesc în cercetarea de piață, în dezvoltarea strategiilor de distribuție și în forța de vânzări.

Acest tip de organizații colaborează cu specialiști de marketing pentru promovarea produselor și serviciilor pentru a-și vinde produsele. Mai nou, în majoritatea organizațiilor din lume, marketingul ocupă un loc central.

Organizațiile orientate **spre consumator** identifică nevoile și dorințele consumatorilor, le analizează și găsesc soluții pentru a obține un profit din satisfacerea nevoilor acestora. Acest tip de orientare se regăsește în întreprinderile producătoare de bunuri de larg consum. Spre exemplu, Procter & Gamble a creat detergenți care protejează culorile hainelor, ca urmare a identificării nevoilor comune a consumatorilor.

Se pune întrebarea care este cea mai bună orientare pentru o organizație? Conform tendințelor actuale, orientarea spre marketing este cea mai bună alegere. În cazul organizațiilor orientate spre marketing, există persoane sau colaborează cu un specialist care se ocupă de calitatea produselor sau serviciilor, de optimizarea prețului pentru a fi acceptat de clienți, pentru promovarea produselor sau serviciilor în magazine și în afara lor și pentru a maximiza impactul imaginii produselor sau serviciilor în mintea consumatorilor într-un mod cât mai eficient și eficace.

În cazul organizațiilor mari, care dețin un brand puternic, este nevoie de sute de oameni pentru a crea un plan de marketing optim.

Prin urmare, depinde de mediul în care acționează organizația, pentru a-și alege orientare, astfel rezultă că există domenii care necesită companii orientate spre produs, companii orientate spre vânzări, companii orientate spre marketing sau companii orientate spre consumatori.

Ceea ce trebuie evidențiat este că, în momentul de față, nu există organizații care sunt 100% orientate într-o anumită direcție. Toate sunt un mix de orientări, create de managerii acestora, pentru a-și maximiza impactul pe piața în care își desfășoară activitatea.

Ideea de strategie a fost introdusă în literatura economică de către Von Neumann și Morgenstern, ca urmare a studiilor lor asupra teoriei jocurilor, teorie care furnizează o perspectivă unificatoare asupra unei varietăți de situații conflictuale, politice și de afaceri. Igor Ansoff, explorând conținutul strategiei, a concluzionat că aceasta reprezintă un concept central în managementul întreprinderii [43].

Conceptele de "strategie" și "planificare strategică" sunt folosite într-o mare varietate de accepțiuni, deoarece depind unul de celălalt. Conform lui Mintzberg, strategia reprezintă [86]:

- "o îndrumare, un ghid sau o direcție pentru viitor";
- "un tipar de acțiune, un tipar consecvent în timp";
- "deținerea unei poziții pe piață";
- "perspectiva organizației asupra activității pe care o desfășoară".

Conceptul de strategie se referă atât la planurile concepute pentru realizarea obiectivelor (caz în care vorbim de o strategie planificată), cât și la eforturile/acțiunile realizate pentru îndeplinirea scopurilor propuse (caz în care se vorbește de strategia realizată). Fundamentarea planurilor strategice este orientată de intenția strategică, iar acțiunile întreprinse conduc la obținerea anumitor rezultate [86].

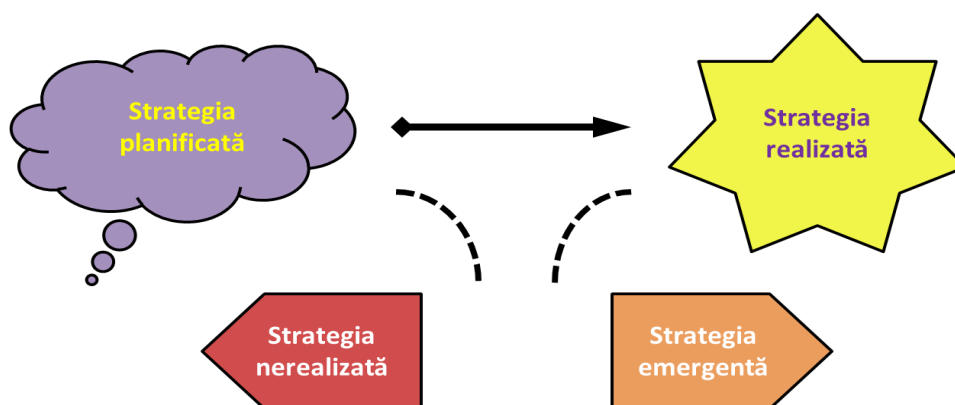


Fig. 4.1. Dinamica realizării strategiei de marketing (adaptare după Mintzberg, 2008, [86])

Strategia planificată asigură un ghid de bază căruia întreprinderea va realiza scopurile propuse. Ea este compusă din: intenția strategică, politicile și planurile formulate pentru realizarea acestora. Planurile precizează acțiunile care trebuie realizate, politicile dau o orientare acțiunilor întreprinderii [43].

Strategia realizată se referă la trecut și la ceea ce a fost îndeplinit. O strategie planificată poate fi sau nu în întregime realizată. În implementarea strategiei, unele acțiuni nu produc rezultate scontate, caz în care este necesar a fi modificate [86]. De exemplu, o reducere de prețuri și o campanie publicitară agresivă au fost planificate pentru a penetra rapid piața, dar acest obiectiv nu a fost realizat [43].

În timp, întreprinderea răspunde modificărilor mediului. Se conturează astfel **strategia emergentă** care nu a fost planificată în mod formal [43].

Strategia care nu se materializează sub nici o formă, este denumită generic o **strategie nerealizată**.

Strategia este liantul menit să construiască și să furnizeze pieței țintă o promisiune de valoare unitară și distinctivă. Bruce Henderson, fondatorul firmei Boston Consulting Group, avertizează: "Dacă nu deține un avantaj singular asupra rivalelor sale, o firmă nu are nici un motiv să existe."

Dacă **strategia firmei este identică cu cea a concurenților** atunci înseamnă că **nu dețin o strategie**. Dacă strategia e diferită, dar ușor de imitat, înseamnă că dețin o strategie slabă. Dacă strategia este eminent diferită și greu de imitat, înseamnă că dețin o strategie puternică și viabilă.

Michael Porter, face o distincție foarte clară între excelență și poziționarea strategic. Multe firme, din păcate, își închipuie că au o strategie, când defapt se rezumă la a urmări excelența în activitatea lor de rutină. De sigur, fac mari eforturi de "evaluare comparativă" a "performanțelor de clasă mondială", pentru a rămâne în fruntea plutonului de concurenți, dar, dacă totuși aleargă în aceeași direcție și pe același traseu, s-ar putea ca rivlii să îi prindă din urmă. Ce trebuie să facă este să alerge pe un alt traseu. Despre firmele care vizează un grup anume de clienți și trebuințe și furnizează o combinație diferită de avantaje se poate spune că au o strategie [66].

Firmele pot spune că au o strategie singulară atunci când:

- și-au definit piața țintă clară și o nevoie țintă clară;
- au elaborat o promisiune de valoare distinctivă și eficace pentru piața respectivă;
- au găsit o rețea distinctivă de ofertă care să aprovizioneze promisiunea de valoare pentru piața țintă.

O regulă foarte bună în elaborarea strategiei de marketing este cercetarea și identificarea continua a nevoilor și dorințelor oferite de piața. Pentru aceasta, este nevoie de studii de piață pertinente pentru a identifica ce contează pentru viitorii clienți. Cum bine spune Al Reis și Jack Trout: "strategia ar trebui să evolueze din noroiul de pe jos din piață, nicidecum din mediul antiseptic al unui turn de fildeș."

Tab. 4.1. Elementele specifice marketingului strategic și operational (adaptare după Dumitru, 2007, [35])

MARKETING STRATEGIC	MARKETING OPERAȚIONAL
<i>Stabilește regulile de bază</i>	<i>Fundamentează planul de marketing</i>
<i>Fundamentează structura (la nivel constitutiv)</i>	<i>Definește traseele ce vor fi urmărite</i>
<i>Orizontul obiectivelor este pe termen mediu sau lung</i>	<i>Orizontul obiectivelor este pe termen scurt</i>

Elementele definiției ale marketingului strategic sunt [66]:

1. Analiza nevoilor și definirea pieței de referință,
2. Segmentare pieței (macro și microsegmentare);
3. Identificarea produselor țintă;
4. Analiza atractivității din punct de vedere cantitativ (piața potențială) și din punct de vedere dinamic (ciclul de viață al produselor);
5. Analiza competitivității produselor țintă prin identificarea avantajelor concurențiale;
6. Elaborarea strategiei de marketing, componentă operațională fundamentală a marketingului strategic.

Pentru atingerea obiectivelor sale, marketingul strategic utilizează un bogat instrumentar alcătuit, pe de o parte, din metode și tehnici "tradiționale" (procedeele sunt utilizate și de alte domenii economice, îndeosebi de managementul strategic) cum ar fi [66]:

- Analiza S.W.O.T., de stabilire a legăturii dintre punctele forte și cele slabe ale unei întreprinderi și elementele de atractivitate sau de ostilitate ale mediului extern;
- Analiza portofoliului de afaceri prin diferite procedee dintre care cele mai cunoscute sunt: modelul de portofoliu (matricea) B.C.G.; matricea General Electric-McKinsey, matricea Arthur D. Little de evaluare a poziției competiționale a afacerii;
- Evaluarea și controlul strategiei prin: modelul P.I.M.S., benchmarking etc.

Pe de altă parte, marketingul strategic utilizează o serie de metode specifice, printre care [56]:

- Analiza nevoilor și a comportamentului consumatorilor (prin utilizarea diferitelor metode de segmentare);
- Analiza atractivității pieței de referință (îndeosebi analizele efectuate asupra ciclului de viață a produselor), analiza nișelor strategice de piață;
- Analiza competitivității organizației;
- Modele decizionale strategice referitoare la componentele mixului de marketing.

Pentru aplicarea corespunzătoare a principiilor marketingului strategic la nivel de întreprindere, structura organizatorică trebuie să depășească cadrul funcțional tradițional și să capete o orientare strategică spre piață și consumatori, un rol însemnat avându-l responsabilul de marketing, care trebuie să înlocuiască cunoscutele organigrame centrate în jurul funcțiilor, produselor sau spațiilor geografice cu alte modalități organizatorice care să aibe în prim plan clientul și satisfacerea nevoilor sale [35].

Strategia de marketing, ca obiectiv final al demersului de marketing strategic, și anume de trasare a căii care trebuie parcurse pentru atingerea anumitor obiective, trebuie să răspundă unor cerințe contemporane extrem de complexe, cum ar fi:

- Schimbări foarte rapide în cadrul mediului de afaceri;
- Creșterea accentuată a concurenței pe plan național și internațional datorită fenomenelor de integrare și asociere economică;
- Respectarea unei etici de marketing (practicarea unui marketing responsabil care să țină cont de concepte ca ecologia, consumerismul, specificul local etc.);

Toate aceste elemente ne fac să concluzionăm că marketingul strategic contribuie la perfecționarea teoretică și practică a acestui domeniu [35], deoarece:

- Oferă informații utile și satisfacții reale cumpărătorilor;
- Orientează investițiile în funcție de nevoile actuale;
- Respectă nevoile în diversitatea lor prin procesul de segmentare;
- Stimulează inovația și inițiativa.

În general, în cadrul literaturii de specialitate se insistă mai mult asupra componentelor marketingului strategic, mai puțin asupra încercării de definire propriu-zisă a acestui concept. Astfel, marketingul strategic este definit drept marketingul „S.T.P.” (Segmentare-Țintire-Poziționare), având în vedere importanța segmentării, a alegerii pieței țintă și a poziționării în cadrul activității de marketing [66].

Alți autori insistă asupra importanței pe care o are marketingul asupra mecanismului de conducere, definind marketingul strategic drept procesul analizei strategice și a deciziilor pe care managementul trebuie să le realizeze în orice organizație, în vederea satisfacerii nevoilor consumatorilor [80].

Dumitru I. (2007) propune o definiție a marketingului strategic care, deși nu este încă recunoscută în unanimitate de către toți specialiștii de marketing, oferă o imagine cuprinzătoare a sferei marketingului strategic. Astfel, el definește marketingul strategic ca *o analiză sistematică și permanentă a nevoilor pieței în care sunt dezvoltate acele concepte de produse sau servicii performante care să asigure diferențierea calitativă față de clienți și care să aibă drept țintă categorii distincte de consumatori, asigurând avantaje concurențiale pe termen lung în condițiile creșterii bunăstării consumatorilor și societății în general* [35].

4.2. Planificarea strategică de marketing în abordarea clasică

Managerii organizațiilor trebuie să elaboreze strategii de marketing, adapte la sectorul lor de activitate, condiție obligatorie care să le asigure supraviețuirea pe termen lung. Astfel, pentru o organizație, planul de marketing strategic este un instrument care trebuie să permită formularea clară și precisă a răspunsului la trei întrebări:

- "Cine suntem?"
- "De unde venim?"
- "Încotro mergem?"

Unele organizații creează inițial un plan de marketing, transformându-l ulterior într-un plan de afaceri, ceea ce este cu totul greșit. Planul de afaceri vizează un ansamblu de planuri de vânzări, de achiziții, de producție, finanțare, etc. Altfel spus, planul de marketing reprezintă temelia planului de afaceri [83].

De la elaborare și până la implementare, un plan de marketing ar trebui să conțină transformări continue, deoarece mediul în care acționează organizația este în continuă schimbare. Nici o firmă nu poate risca să ia decizii importante dacă nu deține informații despre clienții săi, despre competitori și canale de distribuție [83].

Departamentul de marketing al firmei trebuie să realizeze următoarele activități [65]:

- Urmărirea planului anual de marketing (verificarea nivelului de îndeplinire a obiectivelor de marketing);
- Analiza profitabilității (depistarea zonelor unde organizația obține profit și unde înregistrează pierderi);
- Analiza eficienței (urmărirea impactului cheltuielilor de marketing asupra rezultatelor obținute de organizație);
- Controlul strategic (evaluarea calitativă a activităților de marketing).

Planificarea strategică anticipează restul activităților de planificare din firmă. De obicei, firmele întocmesc planuri anuale, planuri de perspectivă și planuri strategice. Atât planurile anuale cât și cele de perspectivă sunt clădite pe activitățile curente ale firmei. Planul strategic vizează adaptarea acțiunilor firmei, pentru ca aceasta să poată profita de ocaziile favorabile din mediul său, aflat la rândul lui, într-o perpetuă schimbare [83].

Un proces clasic de planificare strategică de marketing conține următoarele etape[66]:

- Definirea misiunii organizație;
- Analiza mediului intern și extern al organizației;
- Formularea obiectivelor de marketing;
- Formularea strategiei de marketing;

- Formularea și implementarea programului de acțiune a activităților de marketing;
- Feedback și control.

Definirea misiunii organizației – reprezintă etapa în care managerul organizației definește viziunea sa strategică asupra viitorului firmei. Viziunea sa este apoi transformată în obiective de realizare a misiunii.

Pentru ca obiectivele să îndeplinească misiunea, acestea trebuie să respecte două condiții:

- Obiectivele trebuie formulate realist și concret;
- Obiectivele trebuie adaptate la condițiile actuale de mediu în care organizația își desfășoară activitatea.

Analiza mediului intern și extern al organizației – această etapă este reprezentată de colectarea de date, atât din interiorul, cât și din exteriorul său, care sunt supuse unei evaluări generale sub forma ansamblului de puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări (bine cunoscuta analiza SWOT)

Formularea obiectivelor de marketing – în urma analizei SWOT, managerul organizației stabilește obiective concrete de marketing pentru perioada de planificare strategică în cauză. De regulă, aceste obiective fac referire la profitabilitate, creșterea vânzărilor, îmbunătățirea cotei de piață sau consolidarea poziției pe piață, limitare a riscurilor, etc.

Formularea strategiei de marketing – reprezintă etapa în care se stabilește un plan general de acțiune (strategie) prin care să se ajungă la realizarea obiectivelor de marketing.

Formularea și implementarea programului de acțiune a activităților de marketing – această etapă este caracterizată de formularea detaliată a unor activități de marketing menite să susțină strategiile de marketing astfel încât obiectivele să fie îndeplinite. De asemenea, în această etapă sunt stabilite și alocate resursele financiare și umane, necesare pentru aplicarea strategiilor.

Feedback și control – pe măsură ce strategia de marketing este implementată, managerul trebuie să urmărească rezultatele și să supravegheze noile evoluții. În cazul în care apar neconcordanțe, managerul este nevoit să facă anumite ajustări privind termenele de realizare și resursele alocate.

Trebuie menționat faptul că, fără o înțelegere a granițelor procesului de planificare strategică de marketing și a specificului organizației, se poate ajunge la diminuarea succesului acesteia [116].

Astfel, managerii organizațiilor trebuie să facă o diferență între conținutul planului strategic și al planului operațional de marketing.

În planul de marketing strategic găsim sinteza informațiilor, un diagnostic de situație, viziunea și orientările pe termen mediu și lung (poziționarea, obiectivele și strategiile reținute) [83].

În planul de marketing operațional sunt cuprinse recomandările celor mai potrivite acțiuni și mijloace pentru atingerea obiectivelor fixate referitoare la produse, prețuri, comunicare și distribuție. Deci, acest plan de marketing operațional declină obiectivele strategice în obiective de vânzări, de marjă, de indice de penetrare a pieței, de fidelizare a clienților, etc. Strategia de marketing se alătură strategiei firmei la cel mai înalt nivel al deciziilor și vizează supraviețuirea și perenitatea întreprinderii pe termen lung, definind domeniile de activitate preferate. Pe de altă parte, deciziile bugetare vizează echilibrul financiar între diferitele activități și acționează pe termen scurt [83].

Planificarea strategică de marketing are o deosebită importanță (prezentată mai în detaliu în subcapitolul următor) asupra eficienței și performanței organizației în mediul deservit.

Astfel, o alocare pertinentă a resurselor necesare activităților de marketing, ajută la dezvoltarea unor strategii puternice de marketing. O capacitate superioară de marketing a organizației (adică o planificare strategică de marketing adaptată la condițiile de mediu și cu resurse corect alocate) este esențială pentru atingerea unei performanțe financiare superioare și a unei îmbunătățiri a eficienței organizației [88] pe termen mediu și lung.

Pentru unii antreprenori sau manageri de IMM-uri, planificarea strategică de marketing implică un efort semnificativ (atât de percepție, cât și de realizare), de aceea este necesară crearea unui concept de planificare strategică, adaptat nevoilor acestora, concretizat prin Proiectarea Activităților de Marketing.

4.2.1. Importanța planificării strategice în marketing

Planificarea reprezintă procesul prin care o întreprindere determină cu exactitate ce trebuie să întreprindă în așa fel încât să-și atingă obiectivele pe care și le-a stabilit. Într-o abordare mai largă, planificarea poate fi definită ca fiind dezvoltarea sistematică a unor programe de acțiune, care au rolul de a atinge obiectivele dorite de către întreprindere, prin intermediul procesului de analizare, evaluare și selectare a oportunităților care sunt întrevăzute. În esență, se poate afirma că planificarea determină cum o întreprindere poate să ajungă acolo unde aceasta și-a propus să ajungă [18].

Planificarea presupune determinarea obiectivelor întreprinderii și definirea mijloacelor necesare atingerii acestora [26]. Planificarea reprezintă răspunsurile pe care o întreprindere le primește la următorul set de întrebări: Ce trebuie făcut?, Când trebuie făcut?, Cine o va face?, Cât de mult o să coste? . Astfel, planificarea reprezintă procesul de stabilire a unui set de obiective precum și a unor căi de acțiune concrete, înainte de a trece la acțiune [28].

Planificarea reprezintă funcția de management care ajută managerii să stabilească un set de obiective de viitor, precum și trasarea activităților și a căilor ce vor face posibilă atingerea acestor obiective [49].

Planificarea reprezintă o funcție a managementului ce implică definirea unor obiective, stabilirea unor strategii necesare îndeplinirii acestora și dezvoltarea unor planuri pentru integrarea și coordonarea diferitelor acțiuni ce derivă din acestea [95].

Conceptul de planificare strategică în marketing management a evoluat la interacțiunea dintre marketing management, strategie și planificare [15].

Planificarea strategică de marketing este o activitate desfășurată în principal la nivelul de top al marketing managementului și presupune desfășurarea unor acțiuni specifice, care să evite amenințările din piață și să fructifice oportunitățile, astfel încât obiectivele de marketing propuse să fie îndeplinite [15].

Potrivit literaturii de specialitate, planificarea se poate aborda în cadrul unei întreprinderi din mai multe unghiuri. Mai exact, aceste perspective iau forma a trei abordări distincte pe care planificarea le poate avea în vedere. Aceste trei abordări sunt denumite sugestiv: obținerea succesului pe piață, maximizarea succesului întreprinderii pe piață și adaptarea întreprinderii la piață [18].

Obținerea succesului pe piață – această abordare a planificării se bazează pe ideea potrivit căreia trebuie să existe o probabilitate ridicată de succes

pe piața întreprinderii. Altfel spus, accentul cade pe faptul că întreprinderea trebuie să atingă un nivel acceptabil de succes în cadrul pieței sau a piețelor, pe care aceasta activează [55].

O astfel de optică impune faptul că sarcina managerilor este să analizeze obiectivele întreprinderii pentru a se asigura că acestea sunt fezabile. Prin urmare, dacă obiectivele de la nivelul organizațional superior nu sunt realiste, atunci întreprinderea va întâmpina dificultăți în vederea atingerii nivelului de succes dorit.

O altă caracteristică a acestei abordări este legată de caracterul măsurabil al obiectivelor. Altfel spus, managerii și persoanele direct implicate în îndeplinirea obiectivelor întreprinderii, trebuie să se asigure că acestea pot fi măsurate și că există metode și instrumente care să permită urmărirea gradului de îndeplinire.

Managerii care subscriu acestui tip de abordare se caracterizează prin faptul că încearcă de fiecare dată să identifice o cale fezabilă și practică de obținere a succesului dorit de către întreprindere [55].

Avantajul unei astfel de abordări este faptul că există o probabilitate foarte mare ca aceasta să genereze planuri extrem de fezabile, tocmai prin faptul că managerii se concentrează numai pe modalități practice de obținere a nivelului de succes dorit pe piață.

În ceea ce privește dezavantajele, cel mai evident este cel legat de caracterul conservator, pe care această abordare îl manifestă asupra planificării strategice de marketing. Altfel spus, nu sunt încurajate planurile de marketing creative. Acest lucru este datorat faptului că managerii întreprinderilor, foarte rar se abat de la liniile directe (privind planurile de marketing) adoptate în trecut. Aceștia se bazează pe experiența dobândită și pe efectul recenței succesului obținut în cadrul unei piețe, astfel de multe ori devenind foarte conservatori.

Maximizarea succesului întreprinderii pe piață – această abordare se bazează pe principiul potrivit căruia o întreprindere trebuie să obțină succesul pe piață pentru cât mai mult timp posibil.

Prin urmare, în această situație, managerii întreprinderilor nu se mai mulțumesc cu un nivel acceptabil al succesului, specific abordării anterioare, ci pun accentul pe maximizarea acestuia. Prin maximizare trebuie înțeles că planificarea pune accentul pe utilizarea unor metode și instrumente de natură cantitativă [55].

Prin utilizarea metodelor și instrumentelor de natură cantitativă, managerii care își însușesc această abordare încearcă să:

- minimizeze resursele necesare obținerii unui nivel specific de performanță;
- să maximizeze nivelul performanței prin intermediul resurselor existente sau care urmează a fi disponibile întreprinderii;
- să obțină cel mai bun echilibru între costuri (resursele consumate) și beneficii (performanță).

Avantajul acestei abordări este că planificarea pune în permanență accentul pe obținerea unui nivel maxim de profit în cadrul întreprinderii. Pentru obținerea unui nivel maxim de profit, este recomandată utilizarea metodelor și instrumentelor de natură cantitativă pentru realizarea procesului de planificare.

Ca un "mic paradox", dezavantajul acestei abordări este legat de utilizarea metodelor și instrumentelor de natură cantitativă. Acestea tratează componentele unei întreprinderi ca fiind (în teorie) complet cuantificabile și predictibile. Însă, practica din mediul real, relevă faptul că nu este întotdeauna realist și posibil ca totalitatea componentelor unei întreprinderi să fie măsurate. Sau, pentru obținerea unor date și informații de ordin cantitativ, întreprinderea nu deține mijloace de

colectare și stocare pentru diferitele elemente componente, exemplul cel mai relevant fiind comportamentul uman.

Adaptarea întreprinderii la piață – acest tip de abordare pune accentul pe faptul că rolul planificării este acela de a ajuta întreprinderea să se schimbe sau să se adapteze la influențele factorilor de mediu, la care aceasta este supusă. Abordarea adaptivă se bazează pe faptul că inabilitatea de adaptare reprezintă obstacolul major, ce se află în calea obținerii succesului pe piață de către o întreprindere [55].

Managerii, care îmbățișează acest tip de abordare tratează perturbațiile în cadrul întreprinderii ca fiind inevitabile, și se concentrează pe anticiparea schimbărilor, care pot să apară în viitor și pe identificarea prin intermediul diagnosticării întreprinderii, cea mai bună modalitate de schimbare, pe care întreprinderea o poate face.

Avantajul acestei optici reprezintă posibilitatea anticipării modificărilor cu care se va confrunta întreprinderea, prin intermediul concentrării atenției asupra mediului intern și extern specific acesteia.

Prin urmare, trebuie subliniat faptul că analiza mediului de marketing reprezintă o etapă esențială ce contribuie la succesul unei întreprinderi.

Dezavantajul abordării adaptive este reprezentat de faptul că pune un accent mai scăzut pe obiective, spre deosebire de abordările anterioare, dar și de posibilitatea ca analiza organizațională și schimbările posibile, rezultate în urma acesteia, să devină mai degrabă un scop final și nu un mijloc de obținere a succesului pe piață.

Urmărind caracteristicile specifice, avantajele și dezavantajele celor trei tipuri de abordări ale planificării, inevitabil apare dilema legată de alegerea celei mai bune abordări pentru întreprindere.

O soluție care poate combate foarte ușor această situație de incertitudine, este aceea în care managerii întreprinderilor să nu se limiteze doar la una dintre ele ci, mai degrabă, pe o nouă abordare, concretizată printr-o combinație optimă a celor trei.

În mod esențial fiecare abordare trebuie utilizată într-un mod sistematic, pentru a face față factorilor de influență înrudiți din cadrul întreprinderii. Această nouă abordare a planificării strategice de marketing, ce poate rezulta în urma combinării celor trei amintite mai sus, este în spiritul agil, flexibil și adaptabil al Proiectării Activităților de Marketing (PAMk).

Ca o concluzie, trebuie amintit faptul că diferiți autori au prezentat importanța și avantajele aduse de planificarea strategică de marketing (Greenley, 2004, [50]; Hutt & Speh, 2003, [54]), dar de multe ori responsabili de marketing ai organizației (care practică planificarea strategică), au observat că procesul lor este împiedicat de o serie de bariere [102].

Aceste bariere se referă la [29]: structura organizatorică, procesul efectiv de realizare al planificării strategice și implementarea planurilor dezvoltate. Un plan robust de marketing strategic se poate crea și implementa doar dacă responsabilul de marketing poate identifica rapid problemele de marketing și oferă soluții adecvate.

4.2.2. Factori de succes ai planificării strategice de marketing

Orice manager își dorește ca întreprinderea sa să fie de succes, să-și maximizeze vânzările și să obțină profit. Pentru acest lucru un manager trebuie să ia

în considerare factorii care asigură implementarea cu succes a planificării strategice, dar și modelul multidimensional al acesteia (prezentat în rândurile următoare), cu cele trei laturi: analitică, comportamentală și organizațională.

Într-un mod mai simplist, pentru a atinge obiectivele de marketing, managerul întreprinderii trebuie să creeze o direcție strategică viabilă, care identifică tendințele actuale ale pieței și reușeste să satisfacă nevoile și dorințele consumatorilor.

Teoretic, managerii întreprinderilor sunt capabili să fundamenteze strategii orientate spre tentința actuală a pieței și satisfacerea nevoilor și dorințelor consumatorilor, dar totuși eșuează în momentul implementării. În acest moment se pune problema de ce procesul planificării nu dă roade întodeauna în practică? [3]

Răspunsul este faptul că există bariere în calea planificării de succes. De multe ori, aceste bariere sunt legate de aspectele umane ale managementului organizației. Drummond și Ensor (2002), afirmă că factorii care cel mai des asigură implementarea cu succes a unei planificări sunt [32]:

- **Cultura organizațională:** Cultura învechită greu poate fi influențată de planurile de marketing. Dacă principiile fundamentale de marketing nu sunt respectate de întreprindere, atunci aceasta cu greu poate deveni lider de piață sau orientată către client. În multe cazuri se observă o rezistență la schimbare și o regresie graduală către vechile practici.
- **Politicile interne:** Toate întreprinderile își stabilesc politicile interne. Dezvoltarea planificării strategice devine un spațiu conflictual în care persoanele cu putere de decizie din cadrul întreprinderii luptă pentru propriile propuneri și intră în conflict cu privire la statut și la resursele disponibile.
- **Analiza vs. Acțiunea:** De multe ori se alocă mult timp și energie în procesul de culegere și analiză a datelor, în loc să se creeze un plan concret de acțiune. Este evident faptul că trebuie să existe un plan riguros al procesului de analiză, dar acest lucru nu trebuie să neglijeze aplicarea și acțiunea în sine pentru îndeplinirea anumitor obiective ale întreprinderii.
- **Resursele limitate:** Planificarea strategică nu poate fi îndeplinită fără a cunoaște situația resurselor întreprinderii. Managerul întreprinderii trebuie să cunoască situația resurselor astfel încât acestea să poată îndeplini obiectivele planificării strategice.
- **Deciziile strategice:** Uneori, managerii nu au aptitudinile necesare pentru a contribui la procesul planificării strategice. Adeseori, obiectivele și planul de acțiune al planificării strategice se referă la creșterea sau descreșterea bugetului anual, fără să se țină cont de oportunitățile existente în situația actuală a sectorului în care întreprinderea acționează.

Putem realiza că marea parte a acestor bariere apar în momentul implementării și a punerii în practică a planurilor strategice și mai puțin de însuși procesul planificării strategice.

Planificarea strategică de marketing reprezintă un proces de dezvoltare și menținerea unei concordanțe între organizație și oportunitățile mediului extern aflat într-o continuă schimbare.

Piercy (1997), citat în Drummond și Ensor (2002) sugerează un model multidimensional al planificării strategice de marketing [32]:

- **Dimensiunea analitică:** Instrumentele, tehnicile și modelele analitice sunt importante, întrucât asigură cadrul necesar pentru a aborda rezultatele și a identifica și rezolva problemele cu care se confruntă întreprinderea. În timp ce sistemele planificării au avantajul de a oferi o abordare comună și sistematică, pentru a fi eficiente, ele trebuie să se adreseze problemelor comportamentale și organizaționale din cadrul întreprinderii;
- **Dimensiunea comportamentală:** În acest caz se pune accentul pe resursele umane disponibile, care vor fi alocate procesului planificării. Planurile devin de succes, doar în momentul în care există susținerea, participarea, motivarea și angajamentul resurselor umane pe tot parcursul procesului planificării strategice;
- **Dimensiunea organizațională:** Procesul planificării strategice are loc în cadrul unui context al unei anumite întreprinderi. Prin urmare, este evident faptul că procesul planificării strategice va fi influențat de factorii organizaționali, cum ar fi cultura și stilul managementului.

În ciuda importanței deținute și a rolului central pe care îl ocupă planificarea strategică de marketing în procesul obținerii de succes pe piață, s-au făcut puține cercetări pentru a se determina modul greșit de interpretare și înțelegere a termenilor sau implementarea incorectă a planurilor.

O investigație a planificării strategice de marketing ca proces multidimensional în condițiile reale ale mediului organizațiilor ar conduce la ipoteza că, deși multe organizații pretind că utilizează "instrumentele și tacticile" specifice marketingului, puține sunt cele care o fac în mod corect sau într-o manieră eficientă.

Majoritatea IMM-urilor fac confuzii între strategiile de marketing și tacticile de marketing, între funcția de marketing și conceptul de marketing și între procesul planificării de marketing și rezultatul lui. Acestea derivă din lipsa de cunoștințe și aptitudini, conducând la o stabilire incorectă a obiectivelor strategice.

4.3. Planificarea strategică de marketing, element al conceptului de proiectare a activității de marketing (PAMk)

În termeni informali, planificarea strategică de marketing poate fi definită ca procesul de stabilire a modului în care organizația poate ajunge acolo unde își dorește să ajungă.

În termeni mai formali, planificarea este "stabilirea sistematică a programelor de acțiune menite a duce la îndeplinirea obiectivelor convenite ale firmei prin procesul de analiză, evaluare și alegere a ocaziilor care sunt anticipate". [18]

Scopul planificării strategice de marketing este acela de a ajuta organizația să-și îndeplinească obiectivele.

Un program viguros de planificare strategică de marketing aduce multe avantaje. În primul rând, un astfel de program îi ajută pe manageri [18]:

- să se orienteze asupra viitorului organizației (managerii sunt obligați să privească dincolo de problemele obișnuite de zi cu zi, pentru a prezice situațiile cu care se pot confrunta în viitor);
- să îmbunătățească coordonarea deciziilor;

4.3. Planificarea strategică de marketing element al PAMk 115

- să pună accentul pe obiectivele organizației (deoarece obiectivele organizației constituie punctul de plecare pentru activitatea de planificare strategică, managerilor trebuie să li se reamintească în mod continuu ce dorește să îndeplinească organizația lor).

În concepția autorului, PAMK (Proiectarea Activităților de Marketing) permite funcției de marketing să se prezinte ca principalul liant al funcțiilor întreprinderii: cercetare-dezvoltare, producție, financiar-contabilă și resurse umane.

Proiectarea Activităților de Marketing (PAMK) provenită din determinare nevoii consumatorilor (planificare strategică) și acceptând diferitele strategii adecvate caracteristicilor întreprinderii, conduce la proiectarea de produs, de buget, de canale și circuite de distribuție, de comunicare (planificare operațională) și necesarul de resurse umane.

Rigurozitatea activității de marketing pretinde realizarea auditului de marketing, care evidențiază îndeplinirea obiectivelor realizate vis-a-vis de cele propuse.

În concepția agilă, însuși auditul reprezintă un element agil al reproiectării de marketing.

Proiectarea activităților de marketing trebuie privită ca bază pentru planificarea strategică de marketing, planificarea operațională de marketing și audit de marketing, astfel încât obiectivele să fie îndeplinite (Fig. 4.2.).

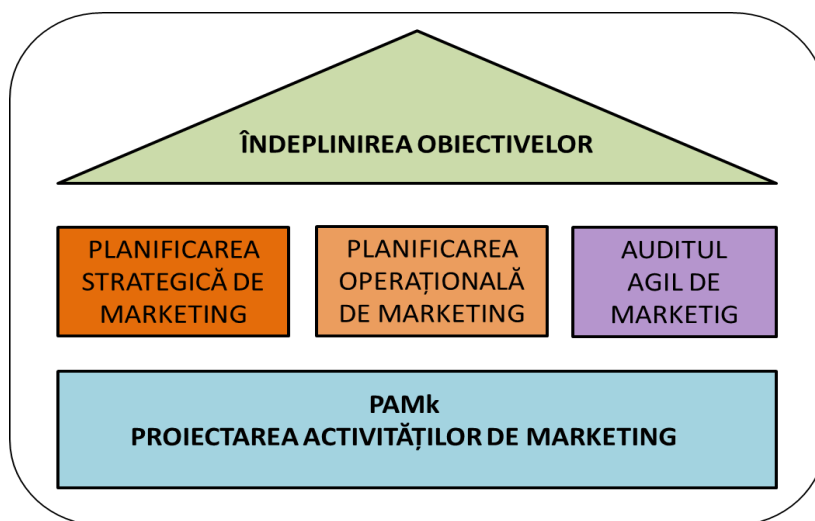


Fig. 4.2. Proiectarea activităților de marketing ca bază pentru planificare strategică, planificare operațională și audit de marketing (contribuție proprie)

Trebuie înțeles faptul că, în cadrul Proiectării Activităților de Marketing, succesul planificării strategice (care implică și planificarea operațională și auditul agil de marketing), depinde de analizele pertinente asupra mediului organizației și de deciziile luate pentru adaptarea organizației la condițiile mediului. Astfel se identifică trei niveluri de decizie: strategică, operațională și de auditare de marketing (procesul de luare a deciziilor fiind descris în subcapitolul următor).

4.3.1. Procesul de luare a deciziilor pentru strategiile de marketing în baza principiilor agile

Procesul de luare a deciziilor cuprinde etape pe care trebuie să le parcurgă decidentul pentru alegerea unei alternative pentru rezolvarea unei "probleme" de marketing, dintr-o serie de alternative disponibile.

Procesul pe care îl folosește responsabilul de marketing pentru a lua decizii are un impact semnificativ asupra calității acestor decizii, deoarece se identifică decizii pentru următoarele trei situații:

- Decizii strategice – la nivel de ghidare general privind "cui, ce și cum" se va vinde [109];
- Decizii tactice (operaționale) – cum vor fi puse în aplicare deciziile strategice, axându-se pe mixul de marketing [109];
- Decizii în urma auditului de marketing – privind reproiectarea obiectivelor strategice și operaționale.

Modelul procesului de luare a deciziilor în baza proiectării activităților de marketing conține următoarele etape (Fig. 4.3.):

- Identificarea unei probleme de marketing;
- Enumerarea alternativelor posibile pentru rezolvarea problemei de marketing;
- Alegerea celei mai avantajoase alternative;
- Implementarea alternativei alese;
- Culegerea reacțiilor pentru a descoperi dacă alternativa implementată rezolvă problema de marketing identificată.

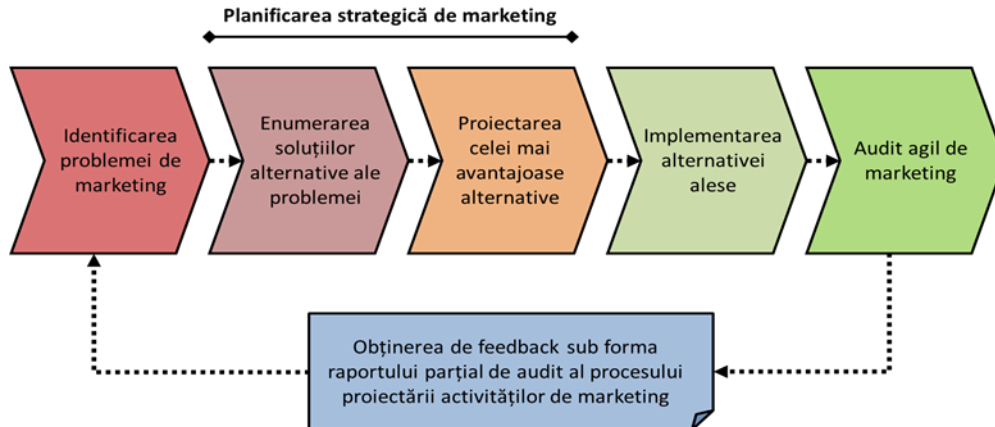


Fig. 4.3. Model al procesului de luare a deciziilor în baza proiectării activității de marketing (contribuție proprie)

Identificarea unei probleme de marketing – luarea deciziilor este un proces de rezolvare a problemelor care impune eliminarea barierelor care stau în calea îndeplinirii obiectivelor întreprinderii. În mod normal, prima etapă în acest proces constă în identificarea exactă a problemelor de marketing sau a barierelor, pentru că numai după ce au fost identificate corespunzător barierele, managementul poate parcurge etapele pentru eliminarea lor. Problemele de marketing ale întreprinderii vin în atenția managerilor sub următoarele forme:

- Rapoarte emise de responsabilii de marketing;
- Situații relatate managerilor de subordonații lor;
- Activitatea desfășurată de către manageri.

Enumerarea soluțiilor alternative pentru rezolvarea problemei de marketing – După ce problema de marketing a fost identificată, managerii trebuie să enumere diversele soluții posibile. Foarte puține probleme ale întreprinderilor pot fi rezolvate doar într-un singur mod. Managerii trebuie să caute numeroase soluții alternative disponibile pentru problema de marketing a întreprinderii. Totuși, managerii trebuie să fie conștienți că există o serie de factori care limitează numărul alternativelor disponibile pentru rezolvarea problemei [18]:

- Factori de autoritate (de exemplu, superiorul managerului poate să-i spună acestuia că o alternativă nu este fezabilă);
- Factori umani (de exemplu, resursele umane ale organizației pot să nu fie corespunzătoare pentru implementarea anumitor alternative);
- Factori fizici (de exemplu, facilitățile fizice ale organizației pot fi inadecvate pentru anumite alternative);
- Factori tehnologici (de exemplu, nivelul tehnologic din organizație poate fi inadecvat anumitei alternative);
- Factori economici (de exemplu, anumite alternative pot fi prea costisitoare pentru organizație).

Lista de factori de mai sus fac referire la mediul intern la întreprinderii, listă de factori la care mai pot fi adăugați și factori din mediul extern: restricții juridice, norme sociale neoficiale, politici și reguli formale, norme morale și etice.

Alegerea celei mai avantajoase alternative – managerii pot alege cea mai bună soluție după ce au examinat foarte atent fiecare alternativă. Această evaluare trebuie să cuprindă trei etape.

În primul rând, trebuie enumerate, cât mai corect posibil, efectele potențiale ale fiecărei alternative.

În al doilea rând, trebuie să i se atribuie un factor de probabilitate fiecărui efect potențial, adică să se indice care este probabilitatea manifestării aceluși efect în cazul în care va fi implementată alternativa.

În ultimul rând, managerii trebuie să compare efectele așteptate ale fiecărei alternative cu probabilitatea apariției acestor efecte, astfel încât obiectivele întreprinderii să fie îndeplinite.

Implementarea alternativei alese – în această etapă este transpusă în acțiune alternativa aleasă. Deciziile trebuie sprijinite prin acțiuni adecvate astfel încât obiectivele întreprinderii să fie îndeplinite.

Culegerea reacțiilor legate de problemă – după ce a fost implementată alternativa aleasă, decidenții trebuie să culeagă informații pentru a stabili efectul alternativei implementate pentru rezolvarea problemei identificate. Dacă problema identificată nu este rezolvată, managerii trebuie să caute și să implementeze o altă alternativă.

Obținerea de feedback – Ultima secțiune a procesului decizional conține raportul parțial/final de audit agil de marketing, care ajută la monitorizarea și ajustarea deciziilor. Pe de altă parte, raportul parțial/final ajută la identificarea bunelor practici care vor urma să fie transferate prin intermediul conceptului de Legacy Marketing.

O decizie este o alegere făcută dintre două sau mai multe alternative. Luarea deciziei reprezintă procesul de alegere a celei mai bune alternative pentru îndeplinirea obiectivelor [18].

La nivelul IMM-urilor (și nu numai) activitatea de marketing este ca investiție inițială substanțială, dar dacă este corect proiectată și implementată are rezultate finale spectaculoase.

Astfel, în concepția autorului care promovează **proiectarea activităților de marketing**, fiecare etapă trebuie finalizată prin controlul datelor și rezultatelor parțiale, iar la finalul activității de marketing se realizează un **audit**.

În urma auditării obiectivelor de marketing, se pot identifica următoarele situații parțiale/intermediare:

- Alocarea de prea puține resurse pentru îndeplinirea obiectivelor;
- Alocarea de prea multe resurse pentru îndeplinirea obiectivelor;
- Identificarea unor erori de implementare a procesului de proiectare a activităților de marketing.
- Amendarea activităților parțiale, prin stabilirea de noi planuri tactice;
- Amendarea activităților parțiale, prin stabilirea de noi planuri strategice.

Întrucât deciziile într-o organizație sunt variate, trebuie concepute o serie de principii pentru a stabili cine este responsabil pentru luarea unei decizii de un anumit tip.

Doi factori determină, de regulă, aceste principii: sfera deciziilor și nivelurile de marketing management.

Sfera deciziei reflectă partea din sistemul de marketing care va fi influențată de decizie. Cu cât este mai mare această parte, cu atât se spune că sfera de decizie este mai largă.

Nivelurile de marketing management sunt, pur și simplu, nivelul inferior, nivelul mediu și superior, care diferă de la o organizație la alta și este determinat de organigrama acesteia.

Principiul pentru desemnarea responsabililor de luare a deciziei este următorul: cu cât sfera deciziei este mai largă, cu atât va fi mai înalt nivelul de management care va lua respectiva decizie (Fig. 4.4.).

Creșterea performanței întreprinderii depinde de promovarea unui comportament competitiv și orientat spre eficiență [114], promovare ce se realizează de la nivele manageriale de top până la nivele operative (de sus în jos, top-bottom), dar și în sens invers (de jos în sus, bottom-top), prin evidențierea abaterilor de la planul implementării sau de la principiile agile.

Dezvoltarea de noi strategii de marketing și implementarea de paradigme de eficientizare a activităților de marketing (**proiectarea activităților de marketing**) în cadrul întreprinderii, fac posibilă reducerea costurilor operaționale (costurile salvate/evitate putând fi redirecționate spre activități de inovare și îmbunătățire continuă).

În figura de mai jos s-a evidențiat și faptul că luarea deciziei se face prin evaluarea ei continuă, amendându-se într-un proces agil adecvat întreprinderii/agile, indiferent de nivelul ierarhic la care se ia.

Deciziile luate în procesul proiectării și a implementării activității de marketing se evaluează (controlează) continuu, conducând la rezultate competente.

Se identifică o analogie, între sfera luării deciziilor în cadrul unei organizații și domeniului construcțiilor – o greșeală în calculul fundației, poate să compromită întreaga structură.

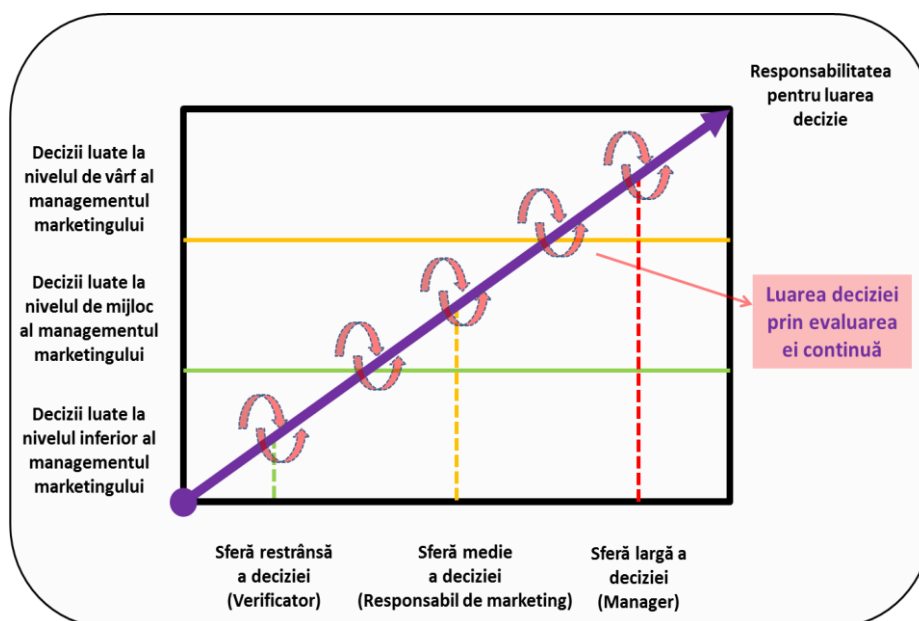


Fig. 4.4. Nivelul de marketing management responsabil de luarea deciziei pe măsură ce sfera deciziei se lărgeste (contribuție proprie)

Se cheltuiește timp pentru luarea unei decizii corecte în procesul de proiectare a activităților de marketing, care este considerată de managerii de IMM-uri o resursă, dar în realitate este vorba de competență. Competență care face ca timpul necesar luării unei decizii corecte să scadă și să crească succesul îndeplinirii obiectivelor.

Este o tradiție în management, dar nu și în marketing, în care managerii investesc în educația de management, motiv pentru care există în cadrul IMM-urilor o nevoie de competențe în marketing.

O soluție pentru acest lucru este ca mai multe IMM-uri din același domeniu de activitate să conlucreze cu oameni instruiți în marketing, capabili de a realiza audituri și de a oferi soluții.

4.4. Concluziile capitolului

Pornind de la sintetizarea elementelor definitorii ale marketingului strategic și a planificării strategice de marketing, menționând necesitatea și importanța acestora pentru viitorul întreprinderii și finalizând cu prezentarea factorilor de succes și a unor bariere ale planificării strategice, autorul reușește să scoată în evidență limitările abordării clasice prezente în literatura de specialitate.

Deși există multe referințe bibliografice care fac referire la planificarea strategică de marketing, mulți manageri fac confuzii între strategiile de marketing și activitățile de marketing, între funcția de marketing și funcția de vânzări și între procesul planificării strategice de marketing și planul operațional de marketing. Acestea derivă din lipsa de cunoștințe și aptitudini, conducând la o stabilire incorectă a obiectivelor strategice de marketing. Sau din faptul că managerul unui

IMM rezumă activitatea de marketing la succesul vânzărilor, cu alte cuvinte o orientare spre planuri operaționale, care de regulă sunt realizate în mod "pomperistic".

La nivelul IMM-urilor (și nu numai) activitatea de marketing este ca investiție inițială substanțială, dar dacă este corect proiectată și implementată, are rezultate finale spectaculoase.

Se cheltuiește timp pentru luarea unei decizii corecte în procesul de proiectare a activităților de marketing, care este considerat de managerii de IMM-uri o resursă, dar în realitate este vorba de competență. Competență care face ca timpul necesar luării unei decizii corecte să scadă și să crească succesul îndeplinirii obiectivelor.

Astfel, în concepția autorului care promovează **proiectarea activităților de marketing**, fiecare etapă trebuie finalizată prin controlul datelor și rezultatelor parțiale, iar la finalul activității de marketing se realizează un **audit**.

În finalul capitolului, autorul abordează planificarea strategică de marketing din punct de vedere al conceptului de proiectare a activității de marketing, prezentându-se:

- Etapele planificării strategice de marketing în noua optică;
- Procesul de luare a deciziilor în baza principiilor agile și elementele sale definitorii.

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol sunt următoarele:

- Sistematizarea stadiului actual al literaturii cu privire la conceptul classic de marketing strategic;
- Determinarea elementelor conceptului clasic de planificare strategică pe baza studiului bibliografic;
- Identificarea și prezentarea importanței planificării strategice de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii;
- Prezentarea factorilor de succes ai conceptului clasic de planificare strategică de marketing;
- **Propunerea unui nou proces de planificare strategică de marketing**, ca element al Proiectării Activităților de Marketing (PAMk);
- **Determinarea și prezentarea procesului de luare a deciziilor aferente planificării strategice de marketing, în cadrul Proiectării Activităților de Marketing.**

5. MARKETING OPERAȚIONAL – ELEMENT AL PROIECTĂRII ACTIVITĂȚILOR DE MARKETING

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- ⊕ **Aspecte privind planificării operaționale în marketing în abordarea clasică**
- ⊕ **Planul operațional de marketing ca element al strategiei de marketing**
- ⊕ **Aspecte agile ale planului tactic de marketing, pornind de la planul de marketing strategic**
- ⊕ **Legacy Marketing, un nou concept de marketing**
- ⊕ **Procesul de realizare a unui plan de marketing tactic (elemente și conținut)**

5.1. Planul operațional de marketing ca element al strategiei în concepția clasică

Planificarea operațională de marketing este un proces sistematic în cadrul căruia, pe baza oportunităților de marketing identificate și alocarea resurselor necesare pentru a le valorifica, se determină obiectivele de marketing operaționale și se dezvoltă un plan pentru implementarea și controlul activităților de marketing [66]. Cu alte cuvinte, se fundamentează o strategie de marketing care stă la baza planificării strategice de marketing.

Planul strategic de marketing, la nivelul întreprinderii are o sferă mai largă, cuprinzând toate aspectele strategice. Planul operațional de marketing se referă la implementarea strategiei și a mixului de marketing pe piețele țintă.

Astfel, procesul planificării strategice de marketing parcurge următoarele etape [66]:

- Stabilirea obiectivelor de marketing
- Identificarea și analiza oportunităților și situațiilor nefavorabile
- Selecția piețelor țintă
- Dezvoltarea strategiei și planului de marketing
- Organizarea, implementarea și controlul planului de marketing

Planul operațional de marketing specifică segmentele de piață pe care organizația va acționa, modul de diferențiere și poziționare pe piață și modul în care se va acționa asupra elementelor mixului de marketing în vederea îndeplinirii obiectivelor stabilite. Pe baza ei se articulează un plan care să permită cea mai bună utilizare a resurselor pentru îndeplinirea obiectivelor.

Mixul de marketing influențează patru componente:

- Strategia de produs;
- Strategia de preț;
- Strategia de distribuție;

- Strategia de comunicare [56].

Planul operațional de marketing este un document în care se precizează toate activitățile de marketing ce vor fi realizate, precum și modalități de implementare și control al activităților respective. Un plan de marketing poate fi creat pentru o unitate strategică de afaceri, pentru o linie de produse, pentru un produs, o marcă sau o anumită piață.

Un plan operațional de marketing trebuie să [43]:

- specifice rezultatele așteptate, astfel încât organizația să poată anticipa care va fi situația sa la sfârșitul perioadei;
- identifice resursele necesare pentru realizarea activităților planificate, astfel încât să poată fi fundamentat un buget;
- descrie detaliat activitățile ce urmează a fi realizate și să precizeze responsabilitățile;
- precizeze modul în care activitățile și rezultatele vor fi monitorizate;
- asigure implementarea strategiei de marketing.

Utilitatea unui plan de marketing este pusă în evidență de următoarele aspecte:

- oferă un cadru coerent pentru implementarea strategiei de marketing;
- este un instrument de control și monitorizare a implementării strategiei;
- informează participanții în legătură cu rolul și funcția lor;
- specifică modul în care vor fi alocate resursele;
- atribuie responsabilități, sarcini și precizează termenele de realizare a activităților;
- informează participanții asupra oportunităților și situațiilor nefavorabile cu care întreprinderea se confruntă.

Întrucât atât condițiile de mediu (oportunitățile și amenințările), cât și caracteristicile întreprinderii (puncte tari și puncte slabe) se modifică în timp, procesul planificării operaționale de marketing are un caracter continuu.

Un **plan operațional de marketing** este un document scris care arată pe scurt ce a aflat marketerul despre mediul de piață și cum plănuiește firma să-și atingă obiectivele de marketing [43]. Planul operațional de marketing conține directivele tactice pentru programele de marketing și indică valoarea fondurilor repartizate pe perioada planificată [72]. Planul operațional de marketing este unul dintre cele mai importante rezultate ale procesului de planificare strategică de marketing.

Tab. 5.1. Conținutul unui plan operațional de marketing (Sursa: adaptare după [43]):

1. Sumar managerial:
<i>a. Obiective generale</i>
<i>b. Strategii recomandate</i>
<i>c. Punctele fundamentale ale programului (mixului) de marketing</i>
2. Obiective:
<i>a. Misiunea întreprinderii</i>
<i>b. Obiectivele generale ale întreprinderii</i>
<i>c. Obiectivele de marketing la nivelul produsului, mărcii, pieței</i>
3. Caracteristicile produsului/pieței:
<i>a. Caracteristicile produsului</i>

<i>b. Caracteristicile generale ale pieței</i>
<i>c. Analiza vânzărilor</i>
4. Analiza situației (SWOT):
<i>a. Descoperirile obținute de cercetarea de marketing</i>
<i>b. Performanțele obținute în contextual strategiei actuale de marketing</i>
<i>c. Analiza oportunităților</i>
<i>d. Principalele provocări și situații favorabile</i>
5. Analiza de marketing:
<i>a. Caracteristicile și tendințele mediului de marketing</i>
<i>b. Analiza nevoilor clienților</i>
<i>c. Segmentarea pieței</i>
<i>d. Analiza concurenței</i>
6. Strategii de marketing:
<i>a. Piețele/segmentele de piață principale avute în vedere</i>
<i>b. Bazele avvanatajului concurențial</i>
<i>c. Poziționarea produsului/mărcii</i>
7. Previziunea vânzărilor și rezultatelor:
<i>a. Volum de vânzări</i>
<i>b. Cota de piață</i>
8. Programul de marketing:
<i>a. Mixul de marketing</i>
<i>b. Sarcini și responsabilități</i>
<i>c. Termene</i>
9. Control și evaluare:
<i>a. Modalități de înregistrare și măsurare a rezultatelor</i>
<i>b. Calendar de verificare a nivelului realizărilor</i>
<i>c. Responsabilități de monitorizare și intervenție corectivă</i>
10. Buget de marketing:
<i>a. Determinarea costurilor</i>
<i>b. Alocarea resurselor pentru realizarea obiectivelor de marketing</i>
<i>c. Venituri estimate</i>
11. Aspecte operaționale:
<i>a. Necesarul de personal</i>
<i>b. Măsuri organizatorice</i>
<i>c. Comunicarea internă</i>
<i>d. Implicarea cercetării-dezvoltării și producției în realizarea planului</i>
<i>e. Sistemul informațional de marketing</i>

5.2. Legacy Marketing

Conceptul de Legacy Marketing (LegMK) nu se găsește încă în literatura de specialitate, fiind introdus pentru prima dată în această lucrare. Noul concept pe care pe care autorul dorește să-l introducă în circuitul cunoștințelor de marketing reprezintă o adaptare la contextul funcției de marketing, a conceptului de Legacy System, întâlnit în sfera IT&C.

Istoricul conceptului de Legacy System (tradus din engleză, "sistem moștenire"), este definit în sfera IT&C, [123] ca fiind o veche metodă, tehnologie, sistem informatic sau aplicație-program de generație anterioară sau depășită.

O definiție de dată mai recentă [120], spune că Legacy System ("sistemul moștenire") reprezintă orice sistem informatic depășit al unei companii și care nu este dependent (legat) de internet.

Trebuie menționat faptul că un sistem informațional al unei organizații folosește baze de date. Un "sistem moștenire", folosește baze de date care încă oferă utilizatorilor săi informații utile și necesare pentru mediul organizației.

În mod asemănător, funcția de marketing a unei organizații utilizează sau ar trebui să utilizeze SIM (Sistem de Informații în Marketing) pentru îndeplinirea cu succes a obiectivelor strategice de marketing și implicit a misiunii organizației.

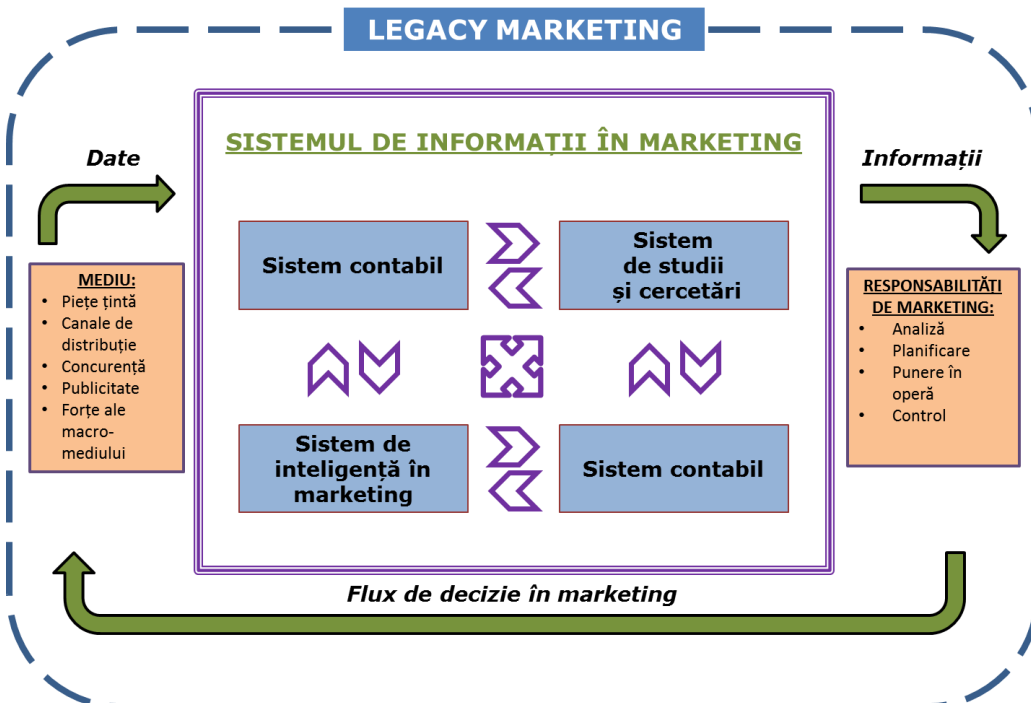


Fig. 5.1. Sistemul de informații în Marketing (Sursă: M. Izvercian, 2002, [56])

Prin SIM înțelegem [56] "o rețea complex de relații structurale unde intervin oameni, mașini și proceduri, care are ca obiect generarea unui flux ordonat de informații pertinente, care provin din surse interne sau externe întreprinderii și este destinat să servească ca baza deciziilor în marketing".

Decizia de a menține un sistem informatic vechi poate fi influențat de motive economice, precum rata de recuperare a investiției (ROI), existența unui singur furnizor al sistemului, provocările inerente din managementul schimbării sau o varietate de motive neînrudite cu funcționalitatea sistemului informatic.

Cu alte cuvinte, chiar dacă sistemul informațional este greu de utilizat, acesta poate continua să influențeze organizația datorită rolului istoric al informațiilor stocate în bazele de date.

În cazul funcției de marketing și a SIM, bazele de date create și folosite în trecut pentru îndeplinirea obiectivelor de marketing ale organizației pot fi folosite sub formă de "**bune practici**" pentru viitorul organizației, din care se poate alimenta LegMk.

Domeniul IT&C a împrumutat termenul de "brownfield" din planificarea urbanistică și reprezintă un teren utilizat anterior în scopuri comerciale sau industrial [119]. Astfel s-au definit următoarele elemente în legacy system:

- Arhitectura "brownfield" este un design de rețea IT care încorporează sisteme informatice vechi;
- Implementarea structurii "brownfield" este o actualizare sau o adiție la o rețea IT existentă a unor componente ale vechiului sistem.

În concepția autorului, domeniul de marketing trebuie să considere "bazele de date vechi", care au adus succes organizației în mediul său (la un anumit moment), bune practici, care să fie luate în considerare și adaptate la contextual actual, astfel încât să ajute la îndeplinirea obiectivelor organizației.

Bunele practici reprezintă procesul de găsim/identificare și utilizare de idei și strategii din afara organizației sau industriei, pentru a îmbunătăți performanța în orice domeniu dat, mai mult, acestea trebuie adaptate în mod corespunzător condițiilor existente [51].

În contextul **Legacy Marketing** (terminologie introdusă de autor), bunele practici fac referire la maniera de identificare de strategii, care în trecut au dat dovadă de rezultate pozitive în activitatea companiei și care pot fi adoptate pentru utilizarea lor în contextul actual. Strategiile care au dat dovadă de rezultate pozitive pot face referire la:

- Comportamentul cumpărătorilor în situații date;
- Piețe țintă tradiționale;
- Canale și circuite de distribuție;
- Maniera în care o piață țintă cunoscută răspunde la comunicarea întreprinderii, etc.

În ceea ce privește **transferul de bune practici în Legacy Marketing**, trebuie menționat faptul că acestea trebuie luate în calcul, analizate și adoptate contextului actual al mediului organizației și incluse, după caz, în planul strategic și/sau operațional de marketing.

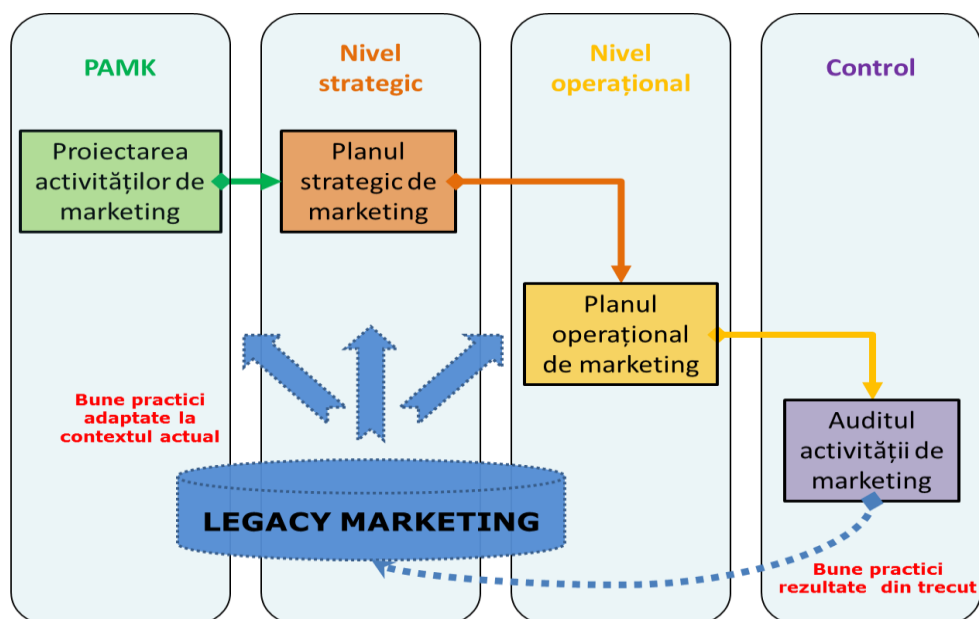


Fig. 5.2. Influența Legacy Marketing asupra PAMk (contribuție proprie)

În baza celor prezentate anterior, autorul definește **Legacy Marketing** procesul de identificare a bunelor practici în elaborarea strategiilor și planurilor de acțiune în marketing, proprii întreprinderii, care au condus (la un context trecut) la îndeplinirea obiectivelor organizației în condiții de succes financiar și care, prin procese flexibile și agile, pot fi adoptate contextului actual.

5.3. Planul operațional de marketing în optica marketingului agil, ca urmare a proiectării de marketing

Pentru succesul planurilor operaționale de marketing este necesară urmărirea unor aspecte care se regăsesc în fundamentarea planurilor strategice de marketing. Trebuie să existe un grad de proactivitate a planurilor operaționale prin care, la finalul acestora, să poată să ofere feedback pentru alternative strategice viitoare, la misiunea întreprinderii.

Primul aspect ce trebuie luat în considerare este acela al *percepției asupra condițiilor existente și asupra modului cum acestea vor evolua, modelând viitorul*. Percepția, acestor condiții reprezintă un caz particular pentru fiecare organizație în parte.

Al doilea aspect presupune faptul că o abordare valoroasă pentru companie, care va ajuta la creșterea flexibilității, este reprezentată de *construirea de portofolii de noi oportunități de afaceri* [60]. Noile oportunități care pot să apară în timpul aplicării marketingului operațional agil și care vor amenda planurile strategice, conduc la întreprinderea agilă, care folosește marketingul agil.

Al treilea aspect, se referă la, *inovarea continuă* (în ceea ce privește produsul, prețul, distribuția și comunicarea) care va asigura organizației obținerea unor cote de piață ridicate, folosind date trecute proprii companiei, prin intermediul **Legacy Marketing (LegMK)**.

Totuși, mediul de afaceri actual, având numeroase surse, canale de informare, permite răspândirea rapidă a bunelor practici în domeniul îmbunătățirii și/sau inovării de produs/proces/sistem/structură, precum și adoptarea lor personalizată și cu eventuale alte îmbunătățiri [114].

În prezent, planurile de marketing sunt tot mai mult orientate spre clienți și spre concurenți, sunt mai bine argumentate și mai realiste decât în trecut. Planurile conțin în mai mare măsură contribuții din partea tuturor funcțiilor firmei și elaborarea lor se face în echipă. Responsabili de marketing se consideră manageri profesioniști în primul rând, și abia după aceea specialiști în domeniu. Planificarea devine tot mai mult un proces permanent, pentru a se putea reacționa rapid la schimbarea condițiilor pe piață.

În același timp, procedurile de planificare și structura conținutului pot să varieze considerabil de la o firmă la alta. Documentul ca atare este numit ba "plan de marketing", ba "plan de afaceri" și chiar "plan de bătaie". Majoritatea planurilor de marketing acoperă o perioadă de un an. Unele firme își iau foarte în serios planurile de marketing, pe când altele le consider pur orientativ.

Planul operațional de marketing trebuie să fie sincronizat cu planul strategic de marketing și trebuie să permită agilitate, adică flexibilitate și posibilitatea de ajustare/corectare după fiecare etapă.

Flexibilitatea constă în adoptarea politicii „*pașilor mici*”, complet, continuu și, uneori, în paralel, având astfel posibilitatea realizării de schimbări rapide, de a prioritiza eficient activitățile curente și de a păstra legătura continuă cu clienții, astfel încât dorințele acestora să fie satisfăcute.

Fiecare pas trebuie efectuat la timp, după care se va face o evaluare a rezultatelor și a modului de reacție, trecându-se apoi la următoarea activitate [71].

Planul operațional de marketing trebuie să permită (și să încurajeze) autoreglarea/autocorecția după realizarea fiecărei etape.

Astfel, trebuie menționat faptul că planul operațional de marketing agil se bazează pe conceptul de Legacy Marketing.

Prin urmare autorul definește planul operațional de marketing agil ca fiind modelul flexibil de atingere a obiectivelor de marketing, în pași mici (itemi), relative la mediu, ținând seama de volumul surselor adecvat alocate și amendări continue datorate mediului intern și extern firmei, aflat în continuă modificare.

Planul operațional de marketing agil, reprezintă un "proiect" care:

- are un orizont relativ redus pentru îndeplinire (cel mult un an), obiectivele operaționale trebuie împărțite în segmente scurte (itemi).
- Atunci când se realizează o primă implementare de proiect agil într-o întreprindere, este indicată alegerea unuia cu o durată de maxim 8 săptămâni, permițând ajustarea metodologiei la contextul de aplicare și facilitând învățarea noilor principii, prin activități practice [103].
- O dată ce s-au stabilit obiectivele principale ale "proiectului" (precum și rezultatele finale așteptate) se trece la detalierea acestora în activități și sarcini specifice și clare (claritatea enunțurilor este utilă nu doar pentru evaluarea corectă a progresului proiectului, dar și pentru evaluarea membrilor echipei, care își vor putea organiza astfel eficient eforturile [76], primind regulat informații și îndrumări față de modul lor de lucru).

- Responsabilul de marketing trebuie să creeze „hărți de urmat” (reprezentări grafice) pentru [60]: acțiuni, tendințe, discontinuități și repere. Deci, obiectivele de atins trebuie să fie specifice și clare, iar pașii pentru a le atinge să fie ușor de identificat și de urmat [16].
- Dacă planificarea este critică din punct de vedere al timpului disponibil, aceasta trebuie să se facă recursiv, de la obiectivul final la stadiul actual de implementare.

Într-o astfel de abordare, planul operațional de marketing, devine un “proiect” flexibil și agil, ale cărui obiective sunt amendate continuu și sunt corectate sau reorientate astfel încât obiectivele strategice finale să fie realizate în condiții de risc minim.

Este important ca managementul riscului, să fie un punct important în agenda managerului de proiect [74]. Desfășurarea proiectului putându-se opri dacă riscurile sau problemele descoperite în faza inițială de planificare sunt semnificative, au un potențial mare de impact și/sau cu consecințe severe [103].

În concluzie, conform Rubinstein (2004), „procesele agile nu susțin doar planificarea preventivă, ci ele subliniază îndeosebi importanța flexibilității în realizarea unei reacții pozitive și la timp, în fața schimbării” [97].

5.4. Elementele unui plan operațional de marketing agil

Planul operational de marketing agil trebuie privit ca funcția tradițională de producție a întreprinderii, adică un ansamblu de resurse umane și “mașinării” care generează produse.

În cazul PAMk, planul operational de marketing agil, trebuie privit ca ansamblul de resurse (umane și financiare) și activități pertinente de marketing (“mașinării”) care generează mixul de marketing, menit să atragă un număr cât mai mare de clienți din piața țintă.

Cu alte cuvinte, **planul operational de marketing agil**, în concepția autorului, nu cuprinde doar enumerarea activităților de marketing și alocarea de resurse menite să îndeplinească misiunea întreprinderii, ci reprezintă un document ce conține informații pertinente din întreaga întreprindere și planul concret de acțiuni de marketing.

În viziunea autorului (Fig.5.3), un Plan Operațional de Marketing Agil cuprinde următoarele secțiuni:

- Sumarul analizei situației mediului intern și extern al întreprinderii;
- Prezentarea obiectivelor de marketing rezultate din misiunea întreprinderii, dar adaptate în timp real prin itemi la modificările de mediu;
- Prezentarea strategiilor de marketing agil alese pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii;
- Elaborarea obiective de marketing operațional agil (flexibile la cerințele mediului), ca urmare a strategiilor de marketing agil alese anterior;
- Planul de acțiuni de marketing agil (proiectare flexibilă și adaptare în timp real)
- Audit agil de marketing

Figura 5.3. conține și traseele ce trebuie urmate în urma rapoartelor obținute din auditarea activității de marketing.

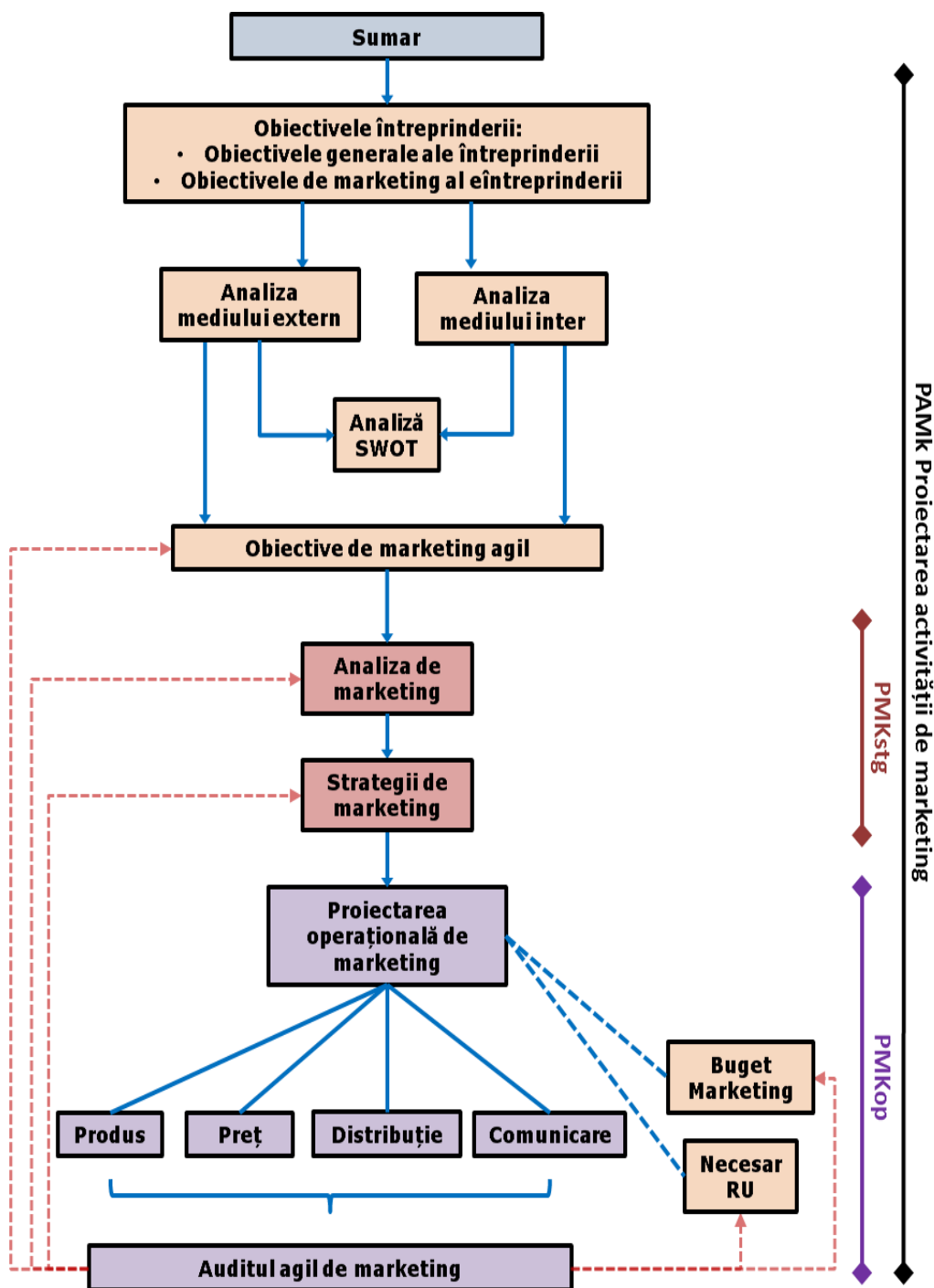


Fig. 5.3. Locul și elementele planului operațional agil de marketing (contribuție proprie)

Sumarul analizei situației mediului intern și extern al întreprinderii – planul operational de marketing agil trebuie să conțină o secțiune care prezintă date relevante despre strategiile de produs, piață, concurenți, preț, distribuție și comunicare, desfășurate până în prezent.

Prezentarea obiectivelor de marketing rezultate din misiunea întreprinderii (care au fost adaptate în timp real prin itemi la modificările de mediu) - această secțiune a planului operațional prezintă transpunerea misiunii/scopului întreprinderii în obiective de marketing.

Strategii de marketing agil – pe baza obiectivelor de marketing rezultate din strategia organizațională, responsabilul sau managerul de marketing, stabilește strategia de marketing agilă, adaptată resurselor organizației și condițiilor de mediu.

Obiectivele de marketing operațional agil – sunt stabilite pe baza strategiilor de marketing agil și sunt caracterizate prin flexibilitate și adaptabilitate la mediul organizației. Acestea sunt punctul de plecare pentru întocmirea planului de acțiuni de marketing agil.

Planul de acțiuni de marketing agil – reprezintă planul de punere în "operă" a acțiunilor de marketing agil menite să îndeplinească obiectivele organizației și să satisfacă nevoile clienților. Acesta se caracterizează printr-o proiectare flexibilă și adaptare în timp real a acțiunilor de marketing agil, la condițiile de mediu aflate în continuă schimbare. În această etapă sunt stabilite activitățile de marketing necesare pentru îndeplinirea obiectivelor, sunt alocate resurse financiare și resurse umane.

Audit agil de marketing – Ultima secțiune a planului operational de marketing conține un audit de marketing agil, care ajută la monitorizarea și ajustarea implementării planului. De regulă, activitățile, bugetul și resursa umană responsabile pentru îndeplinirea obiectivelor de marketing sunt specificate pe lună sau pe trimestru, deci se va putea face bilanțul rezultatelor fiecărei perioade, luând măsurile de corecție care se impun. Trebuie luate o serie de măsuri interne și externe, pentru a se evalua gradul de îndeplinire a planului și a se recomanda eventualele modificări.

5.5. Concluziile capitolului

Pe parcursul capitolului autorul sintetizează dubla abordare (clasică vs. nouă-agilă) a planului operațional de marketing și prezintă aspectele agile ce trebuie luate în considerare (din planul strategic de marketing), pentru realizarea planului operațional de marketing agil.

Autorul introduce un nou concept **Legacy Marketing (LegMK)**, prin care planul operațional de marketing este îmbunătățit: prin identificarea, transferul de bune practici (din trecut) ale întreprinderii și adaptarea acestora la contextul actual, pentru a îndeplini obiectivele strategice și, implicit, a misiunii întreprinderii.

Cultura organizațională reprezentând un model de ipoteze elementare, dezvoltate de managementul întreprinderii, pe măsură ce a învățat să facă față problemelor din mediul intern și extern, care a funcționat îndeajuns de bine pentru a fi considerat valabil, poate provoca monotonie sau lipsă de creativitate în procesul de realizare a planului operațional de marketing.

Noul concept, cel de **Legacy Marketing (LegMK)** oferă o variantă mai "digerabilă" a procesului de punere în "operă" a acțiunilor de marketing agil, menite să îndeplinească obiectivele de marketing, prin faptul că aplează la activitățile de

marketing din trecut, care au adus succes întreprinderii și face transferul de bune practici, adaptate la contextul actual.

Feedback-ul obținut în urma procesului de audit agil de marketing și stocat în Legacy Marketing sub formă de **bune practici**, este folosit în procesul de realizare a planului operațional de marketing agil.

Planul operațional de marketing agil propus de autor este un **document complex** care conține informații pertinente despre mediul întreprinderii, reprezentând date ajutătoare pentru crearea unui **plan de acțiuni de marketing, realizate în pași mici, flexibile și continuu adaptabile la mediu**, astfel încât obiectivele întreprinderii să fie îndeplinite.

Astfel, **avantajul planului operațional de marketing agil** propus de către autor este în mare parte reprezentat de **gradul ridicat de flexibilitate**, ca urmare a **amendărilor continue** a obiectivelor operaționale stabilite anterior și a **adaptării în pași mici ai activității de marketing la condițiile actuale ale mediului**, aflate în continuă schimbare.

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol sunt următoarele:

- Sistematizarea stadiului actual al literaturii cu privire la conceptul clasic de marketing operațional;
- Introducerea noului concept de **Legacy Marketing (LegMK)** pentru îmbunătățirea continuă și adaptare continuă la condițiile mediului actual, prin transferul de bune practici identificate în trecut;
- **Propunerea și crearea unui nou proces de planificare operațională de marketing** în optica marketingului agil ca urmare a Proiectării Activităților de Marketing;
- Conceperea elementelor unui **plan operațional de marketing agil**, în optica Proiectării Activităților de Marketing.

6. AUDITUL DE MARKETING

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- ⊕ Elemente definitorii ale auditului de marketing în abordarea clasică a conceptului
- ⊕ Evoluția auditului de marketing
- ⊕ Diagnosticarea întreprinderii formă de audit a performanței întreprinderii
- ⊕ Modele clasice de diagnosticare a întreprinderii
- ⊕ Etapele fundamentale ale diagnosticării întreprinderii
- ⊕ Locul și rolul auditului de marketing în întreprindere
- ⊕ Importanța auditului de marketing pentru planificarea strategică de marketing a întreprinderii
- ⊕ Definirea conceptului de audit agil de marketing
- ⊕ Crearea unui model de audit de marketing pentru nevoile IMM-urilor
- ⊕ Realizarea ghidului de implementare a procesului de audit de marketing propus

6.1. Auditul de Marketing în abordarea clasică

Acest capitol dorește să evidențieze faptul că în cele mai cunoscute manuale de marketing și în literatura de specialitate, sunt abordate aspectele teoretice și practice ale auditului de marketing, dar fără a oferi o validare empirică riguroasă. Auditul de marketing pare a fi utilizat din punct de vedere al logicii beneficiilor pe care le aduce din utilitatea sa, din studii de caz izolate și dovezi anecdotice.

Există puține informații cu referire la cum ar trebui un audit de marketing să fie utilizat, procedurile care trebuie urmate și modul în care industria percepe și evaluează beneficiile sale.

În acest capitol se face o scurtă prezentare a conceptului și a modului de punere în practică, a auditului de marketing, împreună cu legăturile care există între acesta și alte concepte din literatura de specialitate, precum și avantajele auditului de marketing pentru managerii întreprinderilor mici și mijlocii.

Tab. 6.1. Evoluția conceptului de audit de marketing

Autor	An	Evoluția auditului de marketing
Kotler	1967	Auditul reprezintă o metodă de evaluare și control a performanței de marketing [62].
Bonoma	1988	Auditul de marketing, element obligatoriu în procesul planificării strategice de marketing [7].
Kotler		Auditul reprezintă un proces util pentru elaborarea de măsuri și acțiuni eficiente [63].

134 AUDITUL DE MARKETING - 6

Kotler, Gregor, Rodgers	1989	Metodologia procesului de auditare: mod de organizare și problemele ce ar putea interveni în procesul de audit de marketing [61].
		Auditul de marketing este o analiză în profunzime a obiectivelor strategiilor și politicilor de marketing, cu un caracter obiectiv și organizată în mod periodic [61].
		Instrument de diagnosticare a companiei pentru identificarea angajamentului global privind orientarea de marketing [61].
McDonald și Lampard	1991	Nu există un consens în conduita procesului de audit [78].
Reed	1992	Pentru a face față și pentru a exploata oportunitățile create de mediul de afaceri în continuă schimbare managerii au nevoie de informații substanțiale, comprehensiv și orientare spre acțiune ([94], [38]).
Enis și Garfein		Auditul de marketing este un element obligatoriu în procesul planificării strategice de marketing ([94], [38]).
Jaworsky și Kohli	1993	Informațiile de marketing trebuie colectate, analizate, diseminate în mod continuu, de către toți managerii implicați în procesul de planificare, coordonare, implementare și control al activității de marketing [58].
Brownlie		Auditul de marketing are un rol strategic, este un instrument de intervenție și schimbare, necesar în procesul de planificare strategică ([58], [115], [8]).
		Se recomandă utilizarea unor chestionare pentru a ajuta colectarea de informații în mod uniform [8].
Wilson		Se impune o listă de întrebări pentru a diagnostica situația actuală [8].
Amaravandi, Samaddar, Dutta	1995	Se propune lista de control (checklist) a auditorului de marketing, care cuprinde o serie de întrebări diagnostic, dar care nu poate să acopere toate situațiile existente în procesul de auditare de marketing [115].
		Instrument de diagnosticare a organizației - măsura în care obiectivele de marketing au fost îndeplinite ([58], [115], [8]).
Buttery, Tamaschke	1996	Prezintă limitările MkIS și MkDSS, deoarece acestea doar prelucrează informațiile istorice și curente, rezultând raza îngustă a domeniului de aplicare ([1], [14]).
Brownlie		Instrument de diagnosticare a companiei pentru orientarea adecvată a direcțiilor și obiectivelor tactice strategice ([93], [9], [10]).
Solod		S-au concentrat asupra utilității logice și a beneficiilor potențiale ale auditului, prin furnizarea de studii de caz și exemple izolate, ca parte a planificării strategice de marketing ([73], [82], [79], [104]).
McGlinchery		
Lemmon		
Pulendan	Auditorii de marketing trebuie să improvizeze propria conduită pornind de la situația actuală și obiectivele stabilite pentru auditul de marketing [93].	

asupra utilității logice și a beneficiilor potențiale ale auditului, prin furnizarea de studii de caz și exemple izolate, ca parte a procesului de planificare strategică de marketing.

6.2. Diagnosticarea întreprinderii formă de audit

Deseori, când vine vorba de diagnosticarea unei organizații, se face referire la medicină pentru că, și în acest caz, o organizație (pacient) este analizată (consultată) de către un specialist în dezvoltare organizațională (medic), pentru a descoperi cauzele unor disfuncționalități și pentru a i se prescrie anumite recomandări (tratamente) care să conducă la îmbunătățire și dezvoltare (însănătoțire).

Astfel, putem vedea procesul de diagnosticare a întreprinderii ca o formă de auditare a activității de marketing a întreprinderii, deoarece ambele:

- Colectează informații;
- Analizează și evaluează date și situații;
- Oferă măsuri de corecție și/sau schimbare organizațional.

6.2.1. Definirea și tipologia diagnosticării

În literatura de specialitate există numeroase definiții ale diagnosticării. Toate însă converg către aceleași elemente definitorii, care se referă la activitățile specifice, la scopurile urmărite și la modalitățile de atingere a acestor scopuri.

Diagnosticarea unei organizații reprezintă "un proces de colaborare între membrii unei organizații și un consultant în dezvoltare organizațională, pentru a culege informații pertinente, a le analiza și a formula concluzii pentru anumite intervenții". [25]

O altă definiție afirmă că "diagnosticarea poate fi definită ca acea metodă folosită de manageri, pe baza constituirii unei echipe multidisciplinare, din manageri și executanți, al cărei conținut principal constă în identificarea punctelor forte și, respectiv, slabe ale domeniului analizat, cu evidențierea cauzelor care le generează, finalizată în recomandări, cu caracter corectiv sau de dezvoltare". [89]

Diagnosticarea reprezintă atât o metodă care presupune tehnici specifice de cercetare și analiză, cât și o etapă sau fază în desfășurarea unui studiu de schimbare organizațională. Astfel, diagnosticarea poate fi de mai multe tipuri: generală, parțială sau în cascadă [12].

Diagnosticarea generală are ca sferă de cuprindere întreaga întreprindere ca sistem deschis către mediul extern, pune accentul pe relații de interdependență dintre componentele sistemului și se concretizează în recomandări cu efecte asupra ansamblului activităților desfășurate în cadrul acesteia.

Diagnosticarea parțială are ca sferă de cuprindere un anumit domeniu sau o anumită activitate din cadrul întreprinderii, este mult mai detaliată și mai specializată, iar recomandările afectează în general numai domeniul respectiv, având influențe mai reduse asupra ansamblului întreprinderii.

Diagnosticarea în cascadă se caracterizează prin aceea că inițial, se efectuează o diagnosticare generală, mai puțin aprofundată, după care, în funcție de disfuncționalitățile depistate, se va continua cu o diagnosticare mai aprofundată în

domeniile deficitare, până la nivelul de detaliere dorit de specialist sau de managementul organizației.

6.2.2. Modele de diagnosticare a întreprinderii

Fiecare specialist în diagnosticare pornește în desfășurarea activităților specifice de la o anumită concepție despre întreprindere, despre modul de funcționare a acesteia, despre informațiile ce trebuie culese și analizate. Aceste concepții despre modul de funcționare a întreprinderilor, al subdiviziunilor organizatorice ale acesteia, se concretizează în modele de diagnosticare.

Modelele de diagnosticare reprezintă "concepția unor teoreticieni sau practicieni despre modul de funcționare a organizației sau a subdiviziunilor componente ale acesteia, despre relațiile dintre diferitele componente și despre ce informații trebuie culese și analizate, pentru identificarea atuurilor și disfuncționalităților acesteia" [12].

Cu alte cuvinte, modelele reprezintă simplificări ale realității, prin care se caută să se evidențieze aspectele critice, definitorii, ale respectivei realități. Modelele potențiale de diagnosticare se regăsesc peste tot unde avem de-a face cu o explicație a funcționării întreprinderii.

Pe parcursul următoarelor paragrafe, autorul prezintă câteva dintre modelele cele mai cunoscute de diagnosticare:

- Modelul sistemelor deschise;
- Modelul diagnosticării pe niveluri ierarhice;
- Modelul lui Nadler și Tushman;
- Modelul lui Weisbord.

Modelul sistemelor deschise:

Acest model are la bază concepția sistematică, potrivit căreia orice întreprindere poate fi considerată un sistem format din mai multe componente (subsisteme), concretizate în departamente de cercetare-dezvoltare, producție, vânzări, financiar-contabil, marketing, etc. Întreprinderea este un sistem deschis pentru că ea are legături cu mediul extern prin intrările și ieșirile din cadrul acesteia, așa cum se poate observa în figura de mai jos.

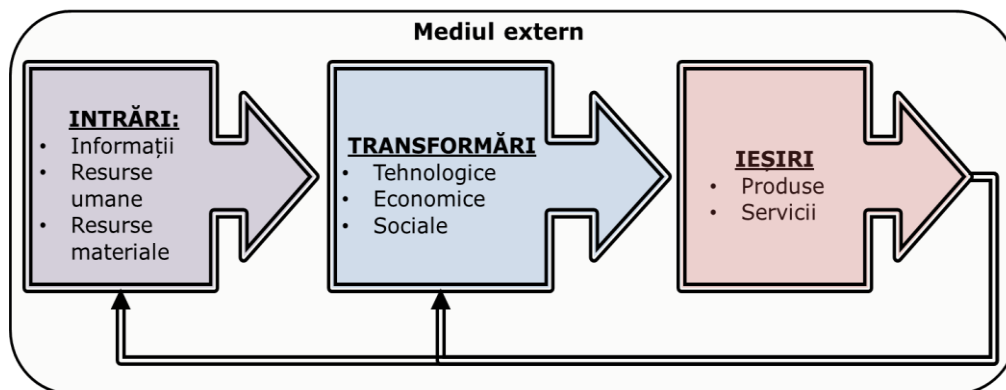


Fig. 6.1. Întreprinderea ca sistem deschis (adaptare după Burduș, 2008, [12])

Potrivit acestei concepții, întreprinderile sunt influențate de anumite restricții din mediul extern, referitoare la disponibilitatea unor materii prime, materiale, la cererea din partea clienților, sau de reglementările guvernamentale. Înțelegerea acestor influențe poate ajuta la înțelegerea modului de funcționare internă a întreprinderii.

Această concepție presupune o ierarhizare verticală a componentelor sistemului, astfel că fiecare sistem este format din subsisteme. Deși sistemele pot să difere din punct de vedere al complexității, toate prezintă următoarele caracteristici [12]:

- Intrările, transformările și ieșirile
- Granițele
- Feedback-ul
- Echifinalitatea
- Relațiile dintre componente

Intrările, transformările și ieșirile sunt cele trei componente ale oricărui sistem, care dețin elemente diferite, funcție de natura sistemului și a mediului în cadrul căruia acesta funcționează. De exemplu, pentru o întreprindere orientată spre producție, intrările sunt reprezentate de materii prime, materialele auxiliare, utilajele, informațiile, oamenii etc., preluate din mediul extern.

Transformările sunt reprezentate de procesele tehnologice sau sociale, prin care se obțin ieșirile. Procesele tehnologice cuprind toate operațiile de producție menite să conducă la transformarea materiilor prime, materialelor auxiliare etc., în ieșirile care reprezintă obiectul de bază al întreprinderii. Procesele sociale reprezintă relațiile dintre oameni, care iau naștere în procesul producției.

Ieșirile sunt rezultatul transformărilor din sistem, care au ca destinație mediul extern. Acestea se concretizează, în mod generic, în produse sau servicii, care pot să se prezinte sub diferite forme, în funcție de domeniul de activitate al întreprinderii respective.

Granițele sistemului au menirea de a delimita respectivul sistem de alte sisteme și mediul extern. Un sistem închis se caracterizează prin granițe rigide, impenetrabile, pe când un sistem deschis dispune de granițe ușor de penetrat, flexibile.

Feedback-ul este reprezentat de informații despre rezultatele întreprinderii, care sunt folosite pentru a controla funcționarea viitoare a sistemului (adaptarea la condițiile de mediu aflate în continua schimbare). Feedback-ul poate fi utilizat pentru a menține sistemul într-o anumită stare de funcționare sau pentru a se adapta la schimbările înregistrate în mediul extern.

Echifinalitatea semnifică faptul că rezultate similare pot fi obținute în condiții inițiale diferite și pe mai multe căi. Ca urmare, specialiștii în managementul schimbării pot utiliza diferite intrări care, prin diferite transformări (adaptări), să conducă la aceleași rezultate dorite. Deci, pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii, nu există o singură cale sau o soluție universal valabilă pentru îndeplinirea unor obiective stabilite inițial.

Relațiile dintre componentele sistemului se aplică prin legăturile dintre intrări și transformări, dintre acestea și ieșiri și dintre subsistemele componente. Cunoașterea și analiza acestor relații îl ajută pe "diagnostician" să scoată în evidență cât mai corect modul de funcționare a sistemului întreprinderii, atuurile și disfuncționalitățile, și să conceapă măsuri raționale de îmbunătățire sau adaptare.

Modelul diagnosticării întreprinderii pe niveluri ierarhice

O întreprindere poate fi diagnosticată pe niveluri ierarhice, în funcție de scopurile urmărite și de sfera de cuprindere a diagnosticului. Astfel, la un prim nivel pot fi diagnosticate strategia întreprinderii, organizarea structurală și organizarea procesuală a întreprinderii. La același nivel pot fi diagnosticate diferite subdiviziuni organizatorice. La următorul nivel pot fi diagnosticate departamentele și relațiile dintre ele, iar la un alt nivel poate fi diagnosticată munca fiecărui individ.

Potrivit acestui model, diagnosticarea se poate face la toate nivelurile sau numai la unul dintre acestea. Ceea ce este important să știe "diagnosticianul" este cum influențează fiecare nivel pe celelalte.

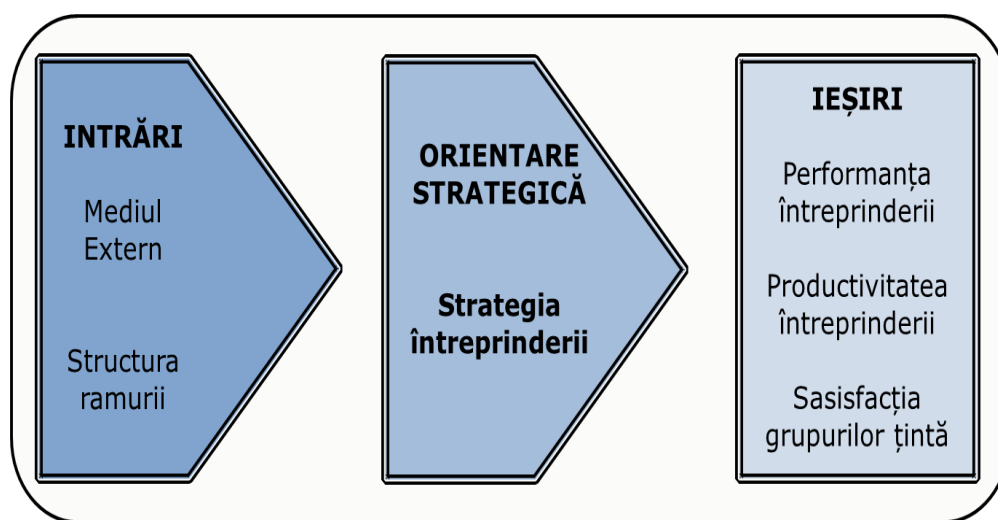


Fig. 6.2. Diagnosticarea pe niveluri ierarhice (adaptare după Burdus, 2008, [12])

Modelul prezentat în figura de mai sus arată că, în principal, două elemente afectează orientarea strategică a întreprinderii, mediul extern și structura ramurii din care face parte. Așadar, diagnosticarea, ca o etapă în procesul de adaptare la mediul extern, trebuie să înceapă cu acest nivel superior, reprezentat de mediul în care funcționează întreprinderea și cu ramura din care aceasta face parte.

Mediul extern este reprezentat de ansamblul elementelor exogene care afectează activitatea și atingerea obiectivelor întreprinderii. El se prezintă sub mai multe variabile, de natură economică, socială, tehnologică, ecologică, politică, toate cu influențe majore asupra întreprinderii.

Structura ramurii din care face parte întreprinderea este definită de Michael Porter, prin forțe reprezentate de furnizori, beneficiari, competitori, potențiali competitori și produse substitut [11]. Toate aceste forțe care acționează în cadrul ramurii trebuie cunoscute și analizate în contextul unei analize diagnostic, pentru a identifica locul pe care-l ocupă întreprinderea în cadrul ramurii și, în funcție de acesta, să poată fi stabilite cele mai reprezentative obiective și cele mai adecvate modalități de realizare a acestora.

Atât mediul extern, cât și structura ramurii din care face parte întreprinderea, reprezintă un prim nivel la care trebuie să se desfășoare diagnosticarea.

În strânsă legătură cu intrările, reprezentate de caracteristicile mediului extern general și de structura ramurii trebuie, potrivit acestui model, să fie analizate la un alt nivel componentele orientării strategice a întreprinderii, reprezentate de strategia și structura acesteia.

Strategia, ca o modalitate de utilizare a resurselor pentru obținerea avantajului competitiv, poate fi descrisă prin misiune, obiective, modalități de realizarea a obiectivelor (opțiuni strategice), resurse și termene (opțiuni operaționale).

Structura organizatorică are la bază ansamblul activităților ce se desfășoară în întreprindere, ponderea diferitelor activități în ansamblul întreprinderii, resursele umane și relațiile dintre ele, toate acestea strâns legate de cultura organizațională.

Modelul cuprinde și un alt nivel de desfășurare a analizei diagnostic, acela al ieșirilor, reprezentând performanțele și productivitatea întreprinderii, precum gradul de satisfacție al grupurilor de interes (în special al acționarilor) în funcționarea acesteia.

Performanțele întreprinderii se referă la profit și alte rezultate financiare ce caracterizează eficiența întreprinderii de îndeplinirea obiectivelor strategice stabilite pentru misiunea acesteia.

Productivitatea întreprinderii măsoară eficacitatea personalului și se poate determina prin numărul de contracte încheiate pe agent de vânzări, volum de vânzări pe semestru/trimestru, etc.

Satisfacția grupurilor interesate în funcționarea întreprinderii, reflectă măsura în care au fost realizate așteptările acestor grupuri (în special a acționarilor).

Acest model prezintă cadrul general de analiză diagnostic pe niveluri ierarhice, în care sunt prezentate, pentru fiecare nivel ierarhic, anumite elemente de analiză. În aceeași concepție au fost elaborate și alte modele de diagnosticare pe niveluri ierarhice care se deosebesc prin elemente care trebuie analizate în concepția autorilor lor. Astfel, în aceeași categorie pot fi menționate modelul lui Nadler și Tushman, și modelul lui Weisbord.

Modelul Nadler și Tushman

În elaborarea lor, Nadler și Tushman [87] pornesc de la mai multe variabile ce trebuie analizate pe cele trei niveluri reprezentate de intrări, procese de transformare și ieșiri.

Mult mai complex prin prisma numărului de variabile luate în considerare, modelul Nadler-Tushman are la bază aceeași concepție despre întreprinderea privită ca sistem deschis, având legături strânse cu mediul prin intrările din mediu care, prin procese de transformare, devin ieșiri către mediu.

Variabilele de intrare care trebuie să facă obiectul diagnosticului, în opinia celor doi autori, sunt reprezentate de caracteristicile mediului (piața, competiția, legaturile cu furnizorii, cu guvernul etc.), de resursele disponibile (capital, tehnologii, oameni etc.), un anumit istoric reprezentat de norme și valori specifice, dar și de o strategie, ca opțiune a managementului pentru folosirea resurselor pentru obținerea avantajului concurențial.

Transformările evidențiate de autorii modelului se concretizează la nivelul organizării formale și informale, a sarcinilor și calităților personale ale individului.

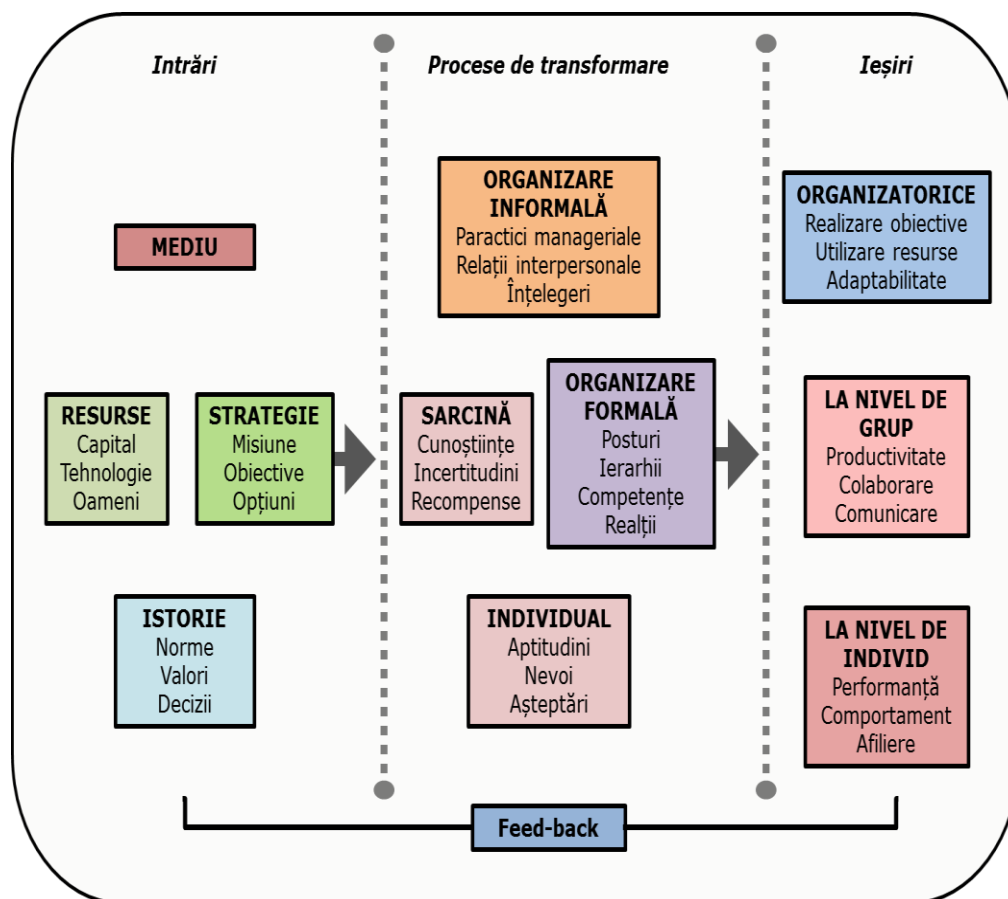


Fig. 6.3. Diagnosticare folosind modelul Nadler și Tushman (adaptare după Nadler și Tushman, [87])

Ieșirile se etalează la trei niveluri: al întreprinderii, sub forma realizării obiectivelor, utilizării resurselor și capacități de adaptare; al grupurilor, sub forma colaborării și comunicării; și la nivelul individului, prin performanțele înregistrate, comportamentul afișat și prin capacitatea de afiliere la interesele grupului și organizației.

Modelul Weisbord

Acest model se axează mai mult pe un diagnostic intern la întreprinderii, prin intermediul unor variabile între care există o interdependență, poziția centrală fiind rezervată leadership-ului.

M. Weisbord [113] consideră că diagnosticarea unei întreprinderi trebuie să țină seama de influența variabilelor din mediul extern, pe care le evidențiază în model sub forma întrebărilor.

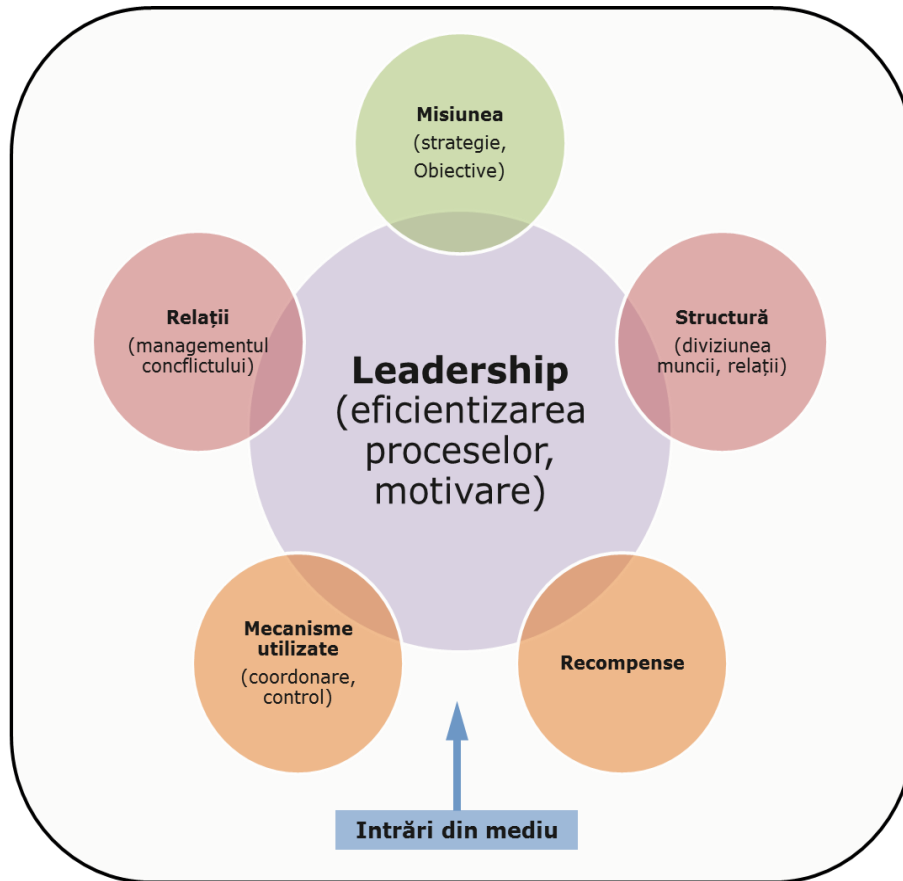


Fig. 6.4. Diagnosticare folosind modelul Wisebord (Sursa: [122])

În funcție de acestea, un leadership eficace asigură analiza principalelor elemente de caracterizare a întreprinderii, reprezentate de strategia acesteia, de sistemul de recompensare, de mecanismele utilizate în procesele organizaționale și de relațiile care s-au stabilit și caracterizează întreprinderea respectivă.

Misiunea, împreună cu celelalte componente ale strategiei, asigură întreprinderii viitorul dorit, drept pentru care ele trebuie analizate, pentru a depista eventualele schimbări ale acestora.

Structura întreprinderii se impune a fi analizată pentru a identifica eventualele schimbări ale acesteia pentru a permite îndeplinirea misiunii și, în general, aplicarea noii strategii a întreprinderii.

Îndeplinirea obiectivelor strategice impune o cunoaștere și adaptare a mecanismelor folosite de către manageri pentru coordonarea eforturilor și controlul modului de executare a sarcinilor.

Cunoașterea întreprinderii presupune și o analiză a relațiilor dintre angajații acesteia care, printr-o exploatare eficace, pot să conducă la o mai bună desfășurare a activităților.

Sistemul de recompense folosit de către managementul organizației trebuie analizat, cunoscut și în permanență îmbunătățit, pentru a obține rezultatele dorite.

6.2.3. Etapele diagnosticării întreprinderii

La începutul capitolului autorul menționează că diagnosticarea întreprinderii reprezintă o formă de auditare, din prisma etapelor și conținutului acestora.

Astfel, numărul și conținutul etapelor de desfășurare a analizei diagnostic variază în funcție de modelul de diagnosticare de la care se pornește și tipul de diagnostic abordat.

Fiecare model de diagnosticare prezentat anterior, cuprinde anumite variabile și anumite relații dintre acestea. De asemenea, fiecare tip de diagnosticare (generală, parțială sau în cascadă) determină abordări diferite prin prisma complexității și succesiunii activităților evaluare și analiză.

Cu toate acestea, etapele de elaborare a unei analize diagnostic presupune anumite activități cu caracter general care, în funcție de omogenitatea și succesiunea lor, pot fi grupate în următoarele etape principale [12]:

- Pregătirea analizei diagnostic (prediagnosticul);
- Investigația și analiza;
- Evidențierea simptomelor semnificative;
- Evidențierea punctelor forte și slabe și a cauzelor care le generează;
- Elaborarea recomandărilor și post-diagnosticul.

Pregătirea diagnosticării (prediagnosticul) - cuprinde activități referitoare la delimitarea ariei studiului, constituirea echipei de elaborare a analizei, se stabilesc metode care vor fi utilizate în culegerea, gruparea, sistematizarea și prelucrarea informațiilor, stabilirea unor anumite termene și responsabilități.

Un rol important revine constituirii colectivului de studiu și analiză ca o adevărată echipă, având în vedere eterogenitatea specializărilor membrilor acestui colectiv. Tot în această etapă se stabilesc pașii în funcție de care se vor analiza informațiile privind realizările întreprinderii și, implicit, punctele forte și slabe ale acesteia.

Delimitarea ariei de studiu - în cazul diagnosticării, sfera de cuprindere a studiului este reprezentată de întreaga activitate a întreprinderii.

Constituirea echipei de elaborare a diagnosticării - în general se poate opta pentru o echipă multidisciplinară, care să cuprindă persoane cu pregătiri din mai multe domenii, dar din care să nu lipsească cei cu pregătire economică, tehnică și juridică.

În cadrul echipei se vor preciza rolurile pe care le vor îndeplini fiecare dintre componenți care, de preferință, vor proveni atât din interiorul organizației, cât și din afara acesteia. Se va stabili, de asemenea, coordonatorul echipei de studiu, care trebuie să îndeplinească anumite cerințe din punct de vedere al pregătirii și a unor calități personale, cerințe care de regulă revin în sarcina managerilor.

Precizarea metodelor utilizate - în cadrul procesului de culegere, grupare, sistematizare și prelucrare a informațiilor, se poate opta pentru diferite metode, între care: chestionarul, interviul, observările directe, consultarea documentelor [12].

Investigația și analiza - este etapa în care specialiștii în diagnosticare desfășoară cele mai importante și numeroase activități, de corectitudine a cărora va depinde calitatea recomandărilor pentru procesele de schimbare din cadrul întreprinderii. Această etapă cuprinde mai multe sub-etape [12]:

- Culegerea și sistematizarea datelor;
- Evidențierea simptomelor semnificative;
- Evidențierea punctelor forte și slabe și a cauzelor care le generează.

Culegerea și sistematizarea datelor are ca scop selectarea tuturor datelor și informațiilor relevante pentru domeniul investigat în cadrul analizei.

Evidențierea simptomelor semnificative oferă informații de ansamblu asupra stării de sănătate a întreprinderii, dar pentru o imagine mai cuprinzătoare, trebuie realizată o analiză mai aprofundată pe domeniile importante ale activității desfășurate. Spre exemplu, pornind de la simptomele semnificative, se pot continua cercetările și, implicit, analiza pe principalele funcții ale întreprinderii, pentru fiecare evidențiind puncte forte și puncte slabe sau atuurile și disfuncționalitățile din activitatea organizației.

Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe și a cauzelor care le generează se realizează printr-o investigare a tuturor laturilor de natură economică, tehnică, juridică etc. Cu alte cuvinte, se realizează un diagnostic general al activității unei întreprinderi, din care rezultă puncte forte și slabe.

Elaborarea recomandărilor - în funcție de scopul și misiunea diagnosticului, recomandările în urma acestuia sunt diverse. O generalizare a recomandărilor pe care le poate elabora echipa de diagnosticare pot fi: eliminarea disfuncționalităților (a punctelor slabe), generalizarea aspectelor pozitive, a atuurilor (a punctelor forte) și creșterea capacității de adaptare a organizației la cerințele mediului extern.

Redactarea raportului final (postdiagnosticul) - postdiagnosticul cuprinde acțiuni privind redactarea raportului de diagnosticare, difuzarea raportului către organismele de management participative al întreprinderii, către compartimentele implicate, discutarea și definirea recomandărilor posibil de aplicat, întocmirea programului de implementare a schimbărilor care se impun, cu precizarea termenelor și stabilirea competențelor.

6.3. Locul, rolul și importanța auditului clasic de marketing, în procesul planificării strategice de marketing

În cadrul planificării strategice a activității, o etapă deosebit de importantă o reprezintă desfășurarea auditului intern și extern. Auditul de marketing nu este un proces izolat în interiorul organizației, ci este o componentă a auditului de management, care examinează impactul factorilor de mediu asupra ansamblului activităților organizației.

Deși auditul de marketing este considerat de mulți autori doar o analiză a mediului intern și extern a organizației, pentru fundamentarea strategiei de marketing, amplasarea sa în cadrul procesului planificării strategice de marketing arată că este în același timp un instrument de evaluare și control a modului de elaborare și implementare a acestei strategii.

Referitor la rolul auditului de marketing în cadrul planificării strategice de marketing, McDonald [81] plasează auditul de marketing ca o etapă în cadrul procesului, ce stă la baza stabilirii obiectivelor și strategiilor de marketing, urmând ca după implementarea acestora să se urmărească modul în care au fost atinse obiectivele organizației, iar în cazul schimbării condițiilor din mediul intern sau extern sau nerealizării obiectivelor propuse, procesul de auditare să fie reluat.

Analiza mediului de marketing sau auditul de marketing reprezintă o etapă obligatorie în procesul planificării strategice de marketing. Auditul de marketing conține o analiză internă, focalizată asupra variabilelor aflate direct sub controlul

întreprinderii (audit intern de marketing) și o analiză externă, axată pe analiza variabilelor care nu sunt sub controlul întreprinderii (auditul extern de marketing).

Evoluția continuă a economiei de piață, a făcut ca mediul de afaceri să întâmpine schimbări majore. Aceste schimbări sunt cel mai mult resimțite de managerii întreprinderilor mici și mijlocii. Din acest motiv, analiza mediului de marketing devine un proces esențial în încercarea managerilor de întreprinderi de a dobândi avantaje concurențiale.

Auditul de marketing este o evaluare sistematică a modului de utilizare a resurselor de marketing ale întreprinderii și presupune culegerea, măsurarea, analiza și interpretarea informațiilor referitoare la mediul extern și intern al întreprinderii ([41], [27]).

Analiza mediului de marketing reprezintă o etapă de o importanță deosebită pentru procesul de planificare strategică, întrucât esența oricărei strategii de marketing constă în dezvoltarea unei legături durabile între întreprindere și mediul de afaceri în care ea își desfășoară activitatea. Realizarea acestei situații ideale presupune existența unui flux continuu de informații cu privire la consumatori, concurență, intermediari și alți agenți de piață, care să stea la baza fundamentării proceselor decizionale la diferite niveluri manageriale.

Auditul extern: implică monitorizarea și analiza a două categorii de factori: cei aparținând macromediului de marketing, cuprinzând factori cu influență indirectă asupra activității organizației și cei aparținând micromediului, cu o influență directă și decisivă în stabilirea obiectivelor și strategiilor de piață ale întreprinderii. Analiza mediului extern face referire la mediul economic, mediul tehnologic, mediul demografic, social și cultural și mediul politico-legislativ.

Auditul intern: pentru a putea beneficia de oportunitățile apărute în mediul extern, managerul unei întreprinderi, are nevoie să își cunoască propriile resurse, acestea incluzând: capacitatea angajaților, capacitatea inovațională, potențialul financiar/investițional, abilitățile manageriale, precum și gama de produse sau servicii, rețeaua informațională și sistemul canalelor de distribuție. De asemenea, managerul întreprinderii trebuie să includă în auditul intern și următoarele elemente [34]: volumul vânzărilor, cota de piață, rata rentabilității, strategia și mixul de marketing, organizarea de marketing.

Analiza SWOT reprezintă o tehnică simplă pe care managerul unei întreprinderi o poate utiliza în sistematizarea informațiilor obținute în urma realizării auditului de marketing. În esență, această analiză este o sinteză a auditului de marketing, care prezintă punctele forte (strengths) și punctele slabe (weaknesses) ale întreprinderii, oportunitățile (opportunities) și amenințările (threats) din mediul extern al întreprinderii [2].

Departajarea elementelor analizei se face în funcție de proveniența informației; astfel, analiza mediului intern companiei, respectiv al potențialului acesteia, este necesară pentru a indica atuurile și slăbiciunile întreprinderii, în timp ce factorii de mediu extern se pot constitui în oportunități sau amenințări la adresa întreprinderii.

O oportunitate sau o ocazie de marketing constituie o zonă a nevoii sau a interesului potențial al cumpărătorului în care o firmă poate să-și desfășoare activitatea profitabil [66]. Aceasta poate fi reprezentată de orice caracteristică a mediului extern care poate crea condiții avantajoase băncii în scopul atingerii obiectivelor specifice. Contrar acesteia, o amenințare de mediu este o provocare lansată de o tendință sau o evoluție nefavorabilă care va conduce, în absența unei acțiuni defensive de marketing, la deteriorarea vânzărilor sau a profitului [66]. Ceea ce constituie o oportunitate pentru anumite organizații aproape inevitabil va fi o

amenințare pentru altele. Oportunitățile și amenințările sunt clasificate în funcție de probabilitatea de apariție și de impactul favorabil sau nefavorabil pentru companie.

Un punct forte poate fi considerat orice abilitate particulară sau competență distinctivă care va ajuta întreprinderea în atingerea obiectivelor stabilite. În literatura de specialitate s-a conturat opinia conform căreia, aspecte precum cultura, imaginea și reputația întreprinderii în domeniul de activitate, existența unei baze de date cu informații complete despre clienți și concurență, calitatea înaltă a serviciilor prestate, se constituie din ce în ce mai des în surse de avantaj competitiv pentru orice întreprindere ce acționează în sectorul serviciilor.

Un punct slab este reprezentat de orice aspect al mediului intern întreprinderii, care, în cazul în care nu poate fi convertit, poate afecta realizarea indicatorilor de performanță ai acesteia.

Atât punctele forte cât și punctele slabe intervin în stabilirea ulterioară a obiectivelor și strategiilor de marketing cu un anumit grad de importanță, în funcție de relevanța acestora asupra managementului întreprinderii, cât și pentru satisfacerea nevoilor și dorințelor consumatorilor.

Pe scurt, analiza SWOT reprezintă un ghid util în formularea strategiei de piață a întreprinderii. Trebuie analizată măsura în care întreprinderea se poate folosi de punctele forte pentru a beneficia de oportunitățile existente în prezent în mediul de afaceri. De asemenea, managerii pot găsi soluții de ameliorare sau de înlăturare a punctelor slabe, folosindu-se de imaginea favorabilă dobândită în rândul clienților actuali.

Prin eforturi atât la nivel extern, cât și intern, managerii întreprinderilor, pot identifica soluții pentru a transforma punctele slabe și amenințările în oportunități și puncte forte.

Ca o sinteză a diverselor puncte de vedere (prezentate de autor în subcapitolul 6.1), auditul de marketing este un instrument prin care se verifică periodic abordarea strategică de marketing a companiei și este o metodă de evaluare și control a activității de marketing.

În concluzie, managerii întreprinderilor trebuie să realizeze importanța auditului de marketing și să dobândească cunoștințe pentru a putea utiliza metodologia auditului de marketing, astfel încât să identifice și să satisfacă nevoile și dorințele consumatorilor, pentru a obține profit și, nu în ultimul rând, pentru a obține un avantaj concurențial în sectorul de piață deservit.

Mai mult, în urma studiului întreprins printre managerii de IMM-urilor în 2013, la întrebarea cum este caracterizată activitatea de audit în compania lor, majoritatea răspund că sunt realizate activități de audit financiar. Dar dacă îi întrebăm cum este auditată activitatea de marketing, majoritatea răspunsurilor acestora sunt vagi și neclare.

Dovadă clară că, deși sunt cheltuite resurse financiare pentru activități de marketing, nu sunt aplicate metode de evaluare a performanței activităților de marketing.

De asemenea se observă că, auditul financiar este un proces des utilizat, în rândul managerilor IMM-urilor, de a evalua performanța financiară a companiei. Deși scopul final al unei companii este obținerea de profit, neglijând auditarea activităților de marketing se poate ajunge la situația în care investițiile strategice să nu aducă rezultatul scontat.

Pe baza faptului că literatura de specialitate se limitează la aspect teoretice și conceptuale ale auditului de marketing, iar managerii de IMM-uri nu dau dovadă de deschidere față de cultura organizațională orientată spre marketing, consider necesară prezentarea unui model de audit de marketing adaptat nevoilor unui IMM.

6.4. Model de audit agil de marketing adaptat nevoilor IMM-urilor

În subcapitolele următoare vor fi prezentate **modelul propriu de audit de marketing, respectiv ghidul de implementare** a modelului de audit de marketing prezentat.

În viziunea autorului, **auditul agil de marketing** (Fig. 6.5.) reprezintă un instrument de verificare a planificării strategice, care amendează planificarea strategică inițială cu cea realizată [85]. Cu alte cuvinte, **auditul agil de marketing, notat în continuare "AAMk", reprezintă evaluarea sistemică într-o manieră flexibilă, adaptabilă pas cu pas a resurselor de marketing ale întreprinderii, ceea ce presupune: culegerea și măsurarea informațiilor, analiza și evaluarea datelor, interpretarea informațiilor referitoare la mediul intern și extern al întreprinderii, ajustarea datelor funcție de măsurarea informațiilor și coordonarea procesului ca rezultat al adaptării schimbărilor în piață.**

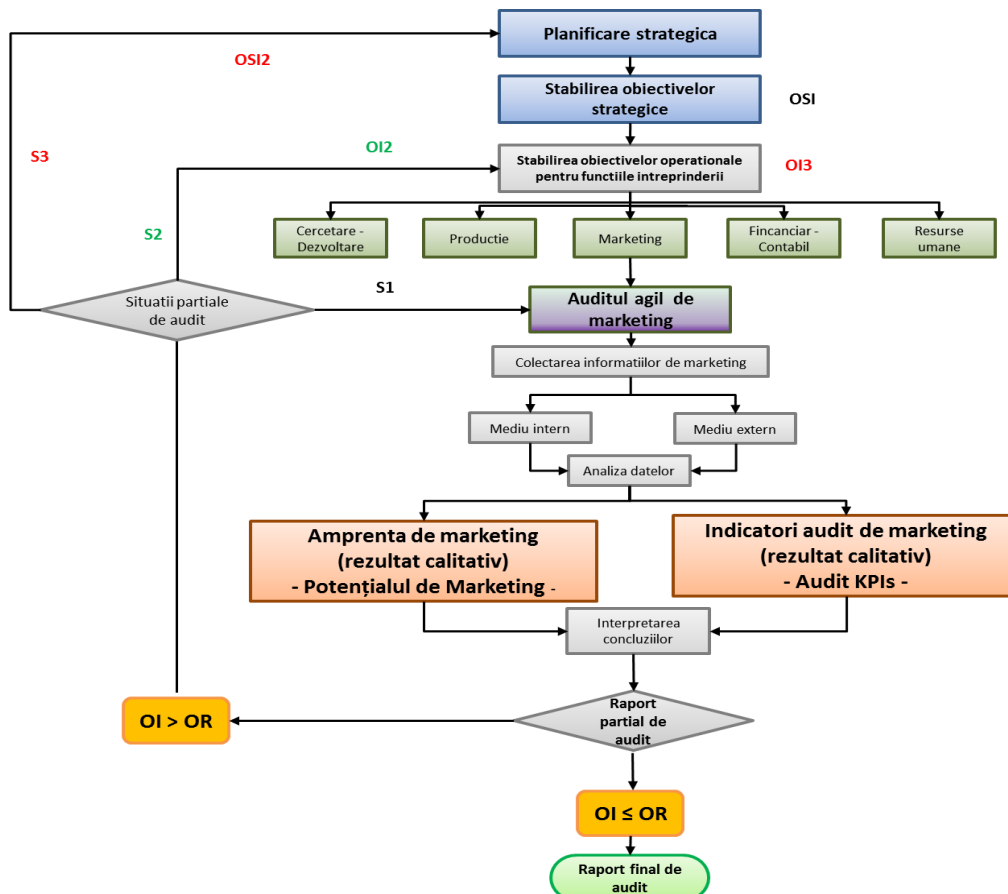


Fig. 6.5. Modelul propus de autor pentru auditul agil de marketing (contribuție proprie)

Pentru o mai bună înțelegere a modelului propus, autorul a creat harta obiectivelor pentru auditul agil de marketing.

Harta obiectivelor realizării auditului agil de marketing ajută auditorii de marketing în alegerea pașilor astfel încât obiectivul final să fie îndeplinit (satisfacția clienților).

De asemenea, harta obiectivelor ajută la selectarea zonelor de investigare a performanței de marketing și crearea planului necesar evaluării activității de marketing.

STRATEGIE	OBIECTIVE			
Produs	Inovarea și dezvoltarea de noi produse	Sustinerea produselor care aduc profit	Menținerea produselor în zona profitabilă	Eliminarea produselor aflate în zona neprofitabilă
Piață	Studii de piață continue și adaptabile la nevoi	Menținerea clienților	Creșterea numărului de clienți	Prospectarea clienților potențiali
Promovare	A face produsul cunoscut prin promovare	Menținerea vânzărilor	Creșterea vânzărilor	Îmbunătățirea imaginii întreprinderii
Concurență	Studierea concurenței		Poziționarea față de concurență	
Preț	Acceptarea prețului pe piață	Scăderea prețului pe piață	Modificarea prețului	
Distribuție	Dezvoltarea de noi canale/circuite de distribuție	Menținerea canalelor/circuitelor de distribuție adecvate		Renunțarea la canalele/circuitele ineficiente

Fig. 6.6. Harta obiectivelor realizării auditului agil de marketing (contribuție proprie)

Figura 6.6. reprezintă harta în viziunea autorului privind obiectivele posibile pe care auditorul de marketing le poate identifica în procesul de audit agil de marketing.

Există o multitudine de trasee pe care managerii unei întreprinderi le pot urma pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii.

Astfel se pot crea o infinitate de hărți a obiectivelor, în funcție de etapa ciclului de viață în care se află produsul, de caracteristicile pieței, de modul și scopul activităților de promovare, de concurență, funcție de strategiile de preț și distribuție.

Pentru aceasta, autorul a realizat mai multe simulări de trasee posibile pe care managerii le-ar putea urma, rezultând hărți de obiective diferite (Fig. 6.7-9-10-11.).

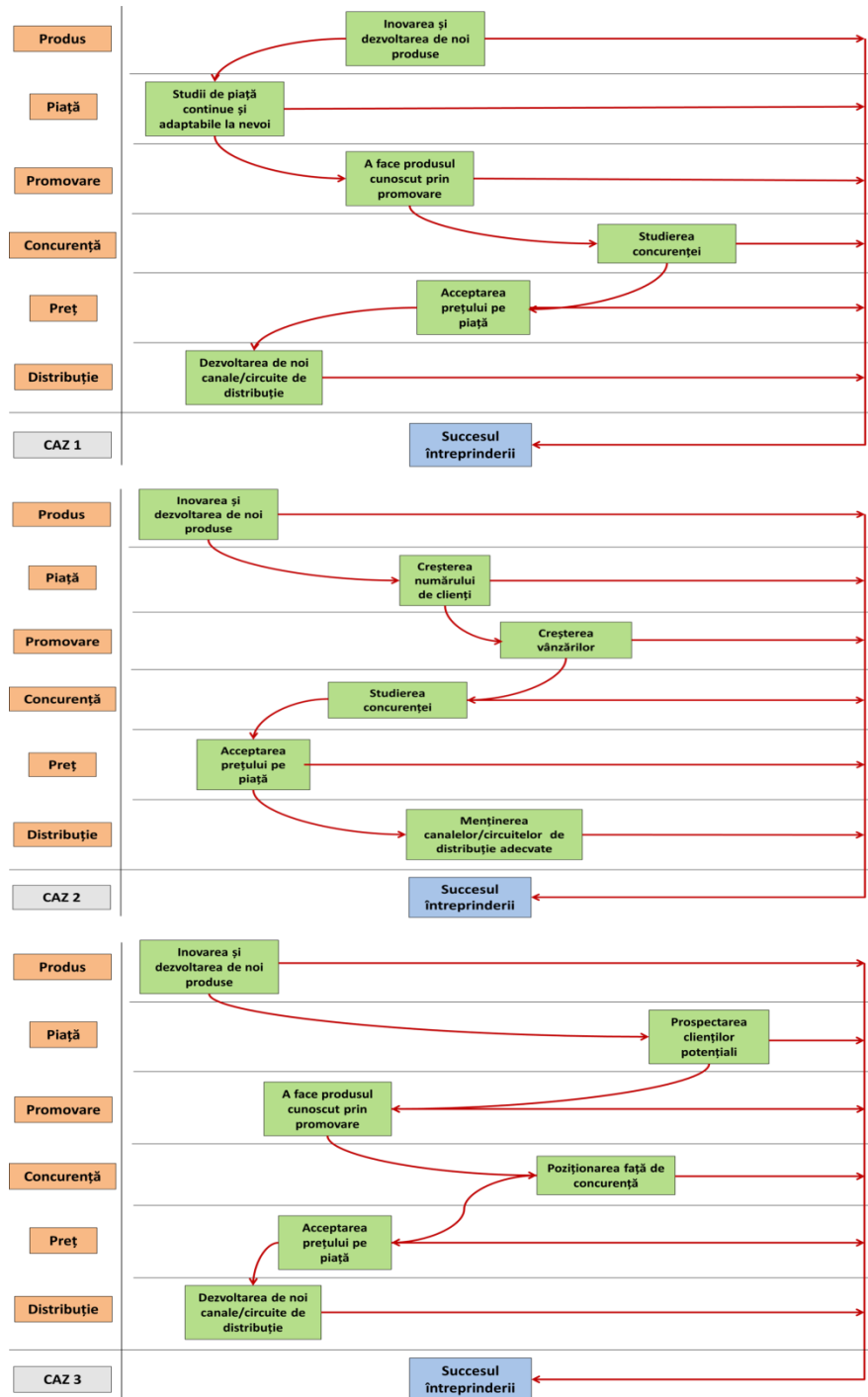


Fig. 6.7. Simulările 1-3 a hărții obiectivelor de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii (contribuție proprie)

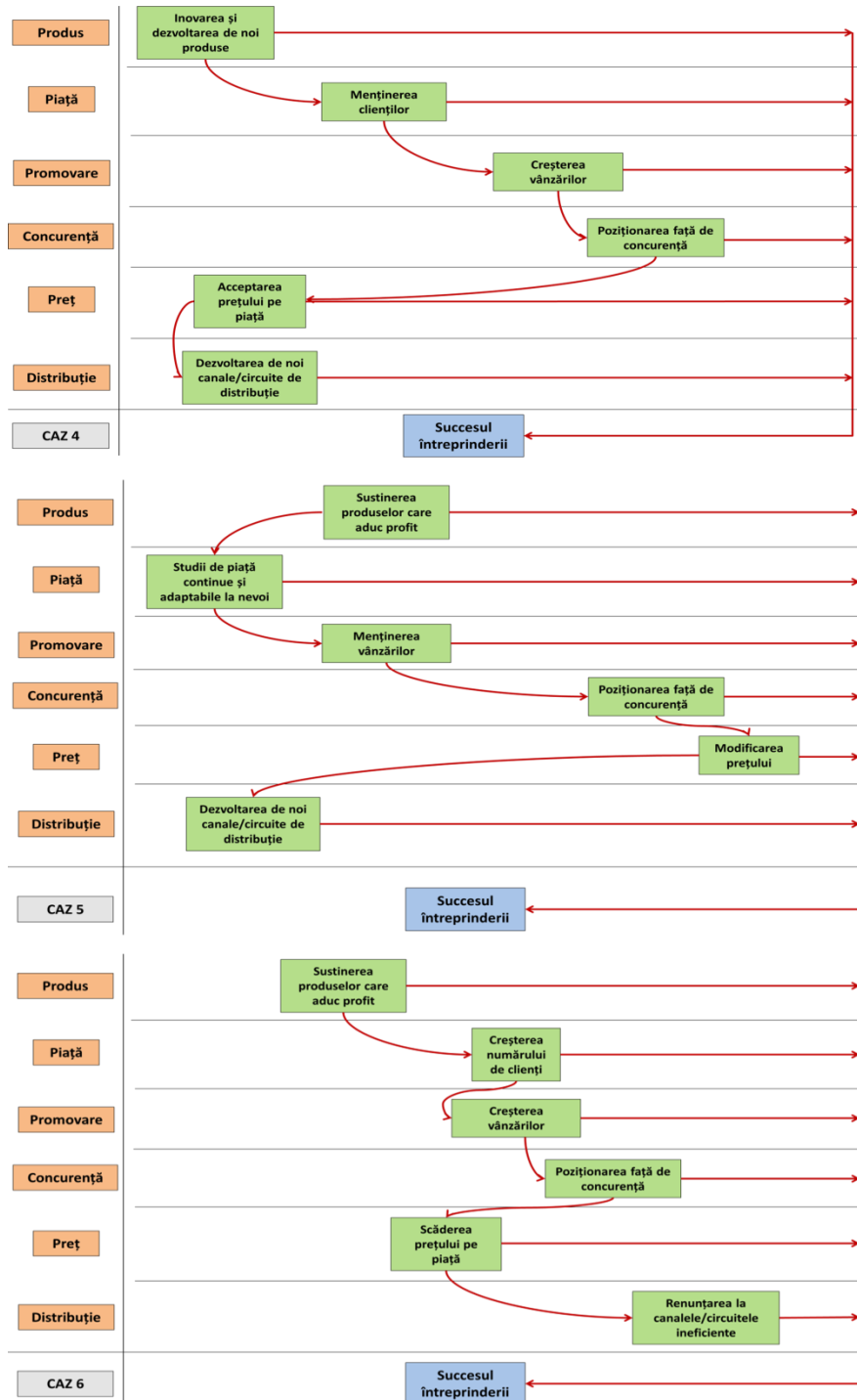


Fig. 6.8. Simulările 4-6 a hărții obiectivelor de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii (contribuție proprie)

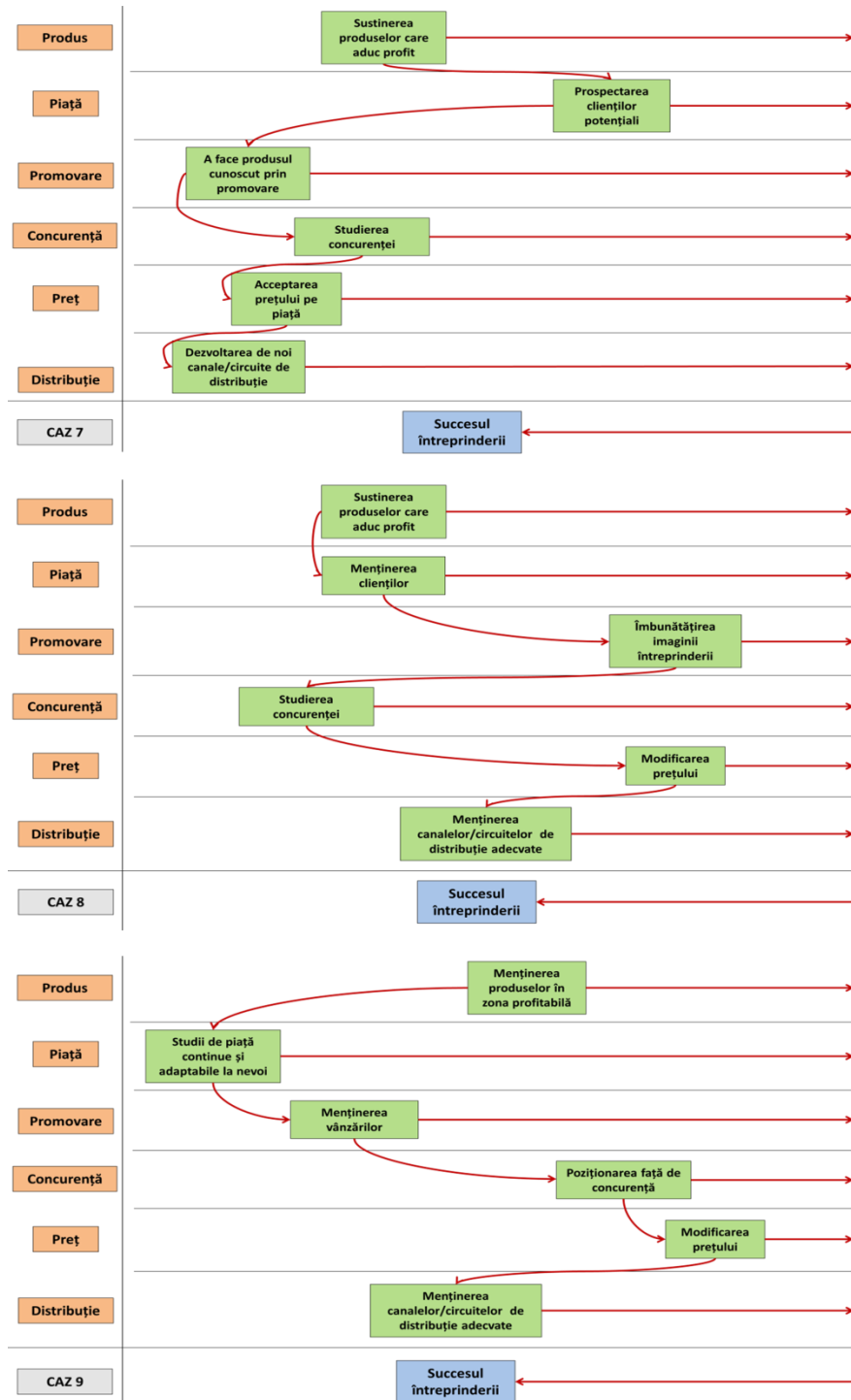


Fig. 6.9. Simulările 7-9 a hărții obiectivelor de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii (contribuție proprie)

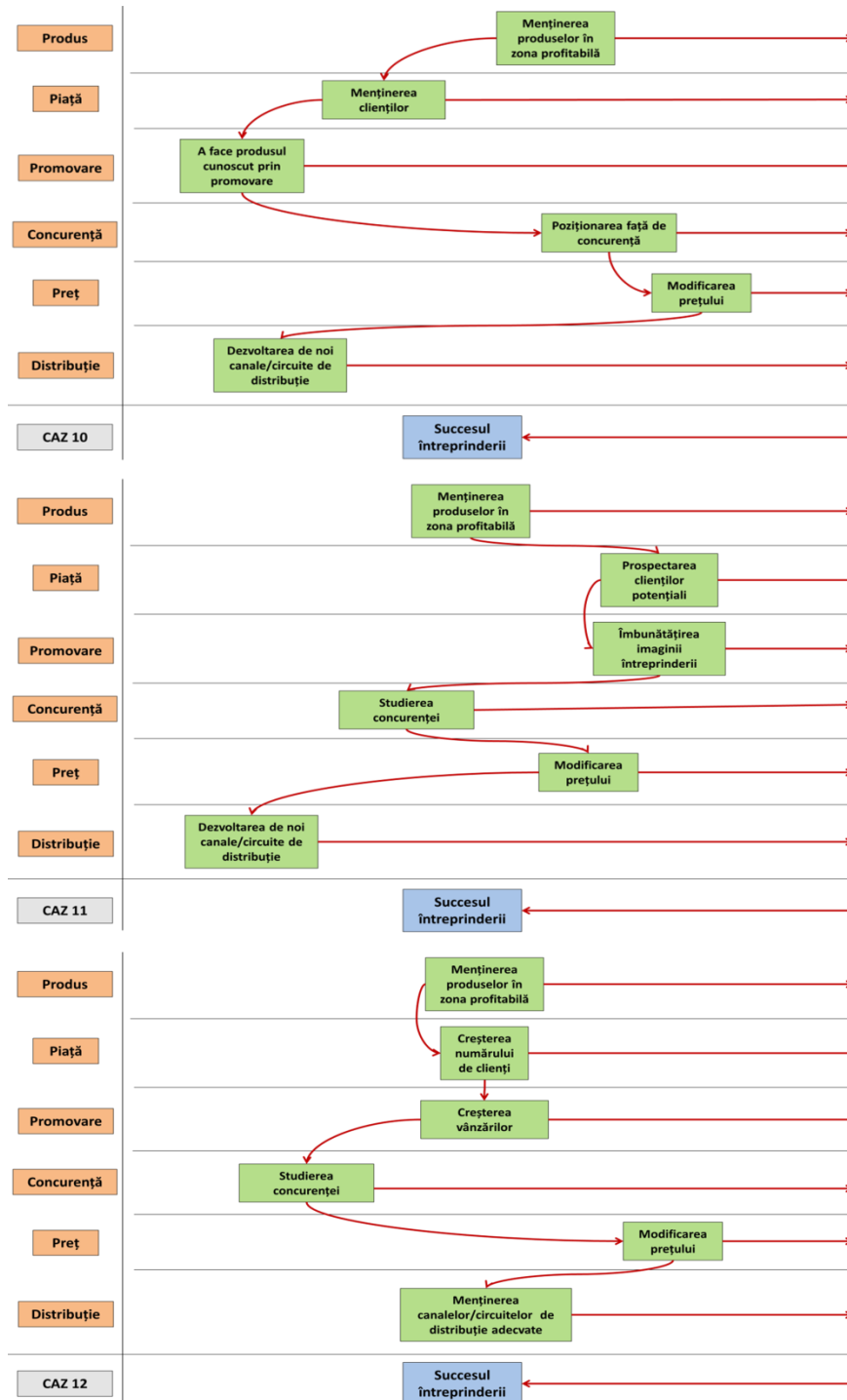


Fig. 6.10. Simulările 10-12 a hărții obiectivelor de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii (contribuție proprie)

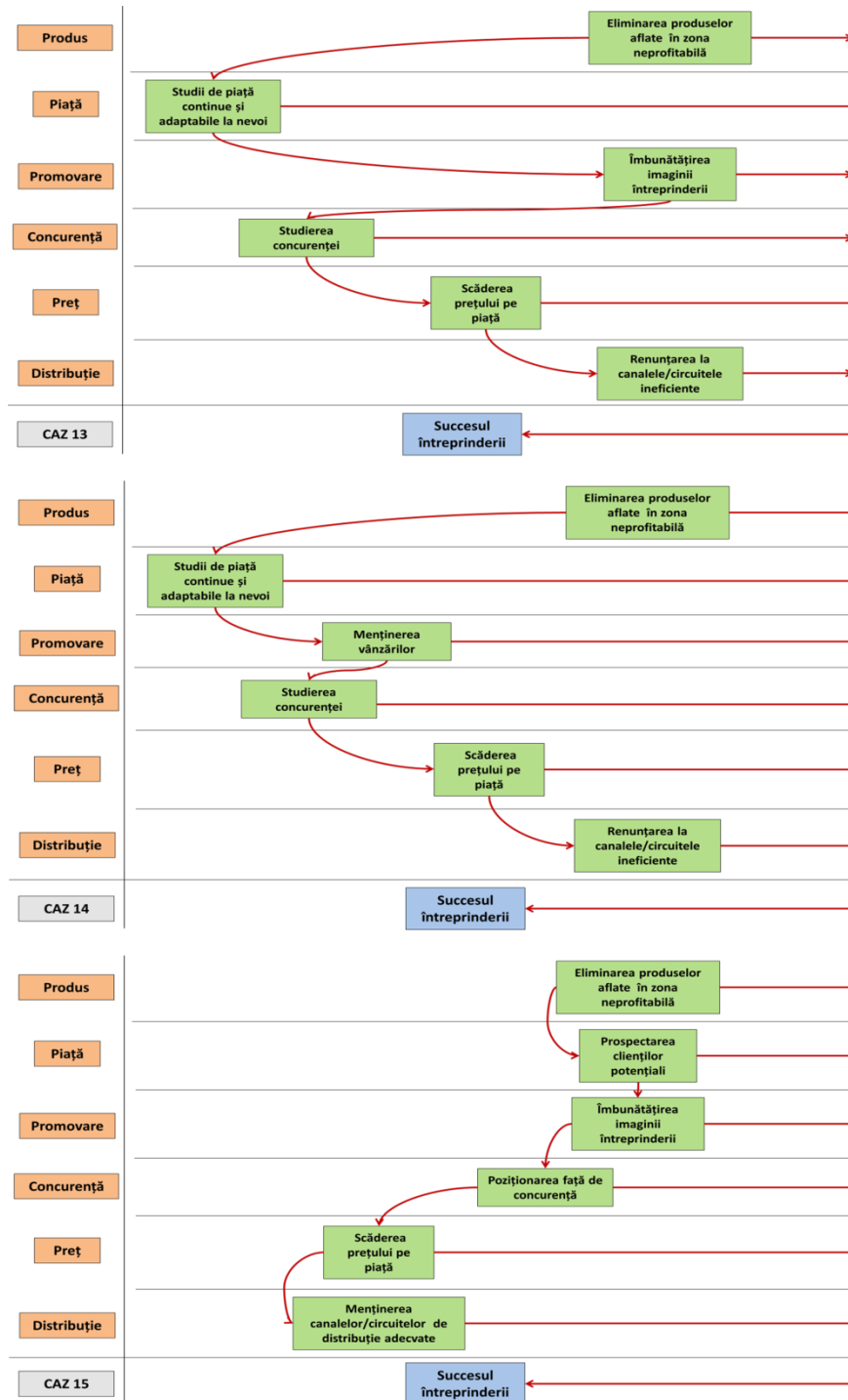


Fig. 6.11. Simulările 13-15 a hărții obiectivelor de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii (contribuție proprie)

În subcapitolul următor este prezentat ghidul de implementare a auditului agil de marketing, necesar atât auditorului cât și auditatului. Ghidul cuprinde detalierea etapelor ce trebuie urmate pentru realizarea acestuia, cât și recomandări privind buna funcționare a procesului de audit agil de marketing.

Pentru o mai bună înțelegere a conceptului de audit agil de marketing, am definit în rândurile de mai jos, trei concepte necesare înțelegerii și implementării procesului de audit agil de marketing:

- **Auditorul de marketing** – reprezintă entitatea (persoană sau grup de persoane), care deține capacitatea profesională de examinare a activităților și a strategiilor de marketing desfășurate într-o organizație, cu scopul recomandării unui plan de acțiune pentru îmbunătățirea performanței de marketing.
- **Auditatul de marketing** – reprezintă entitatea organizațională care solicită și este supusă procesului de audit de marketing și care pune la dispoziția auditorului, toate mijloacele necesare desfășurării procesului de audit.
- **Elementele auditabile** – reprezintă orice acțiune, activitate, decizie, proces sau strategie, produsă în trecut sau în curs de desfășurare și are direct legătură cu activitatea de marketing din organizație.

Procesul de realizare a auditului agil de marketing este un ansamblu de activități desfășurate pe etape și în cadrul acestora pe faze independente, în scopul realizării obiectivelor propuse.

Procesul auditului agil de marketing cuprinde 5 etape:

- Etapa stabilirii obiectivelor, pentru care se realizează auditul de marketing, deduse din misiunea întreprinderii;
- Colectarea informațiilor din mediul intern și extern al întreprinderii;
- Analiza informațiilor de marketing colectate;
- Interpretarea datelor și întocmirea raportului parțial;
- Întocmirea raportului final.

6.5. Ghidul de implementare a auditului agil de marketing

Prima etapă în realizarea auditului agil de marketing reprezintă stabilirea obiectivelor pentru care se realizează auditul de marketing, deduse din strategia obiectivelor generale ale firmei.

A doua etapă reprezintă colectarea informațiilor din mediul intern și extern al întreprinderii, necesare realizării auditului agil de marketing, conform hărții obiectivelor auditului agil (Fig. 6.7.)

Informațiile din mediul intern companiei fac referire la informațiile care rezultă din interacțiunea grupurilor relaționale care definesc **mediul intern** al companiei, adică departamentul de marketing și departamentul de cercetare-dezvoltare, departamentul de producție, departamentul financiar-contabil sau departamentul de resurse umane.

Informațiile referitoare la **mediul extern** necesare auditului agil de marketing sunt acele informații care afectează direct sau indirect activitatea firmei. Auditorii de marketing trebuie să colecteze informații referitoare la:

- relațiile cu furnizorii;
- relațiile cu intermediarii;

- situația actuală a pieței și puterea de cumpărare a consumatorilor;
- procesul/comportamentul de cumpărare al consumatorilor;
- segmentele de piață primare și secundare;
- criteriile de segmentare;
- principalii competitori ai întreprinderii.

Pe baza informațiilor colectate anterior se trece la **etapa a treia**, analiza informațiilor de marketing colectate. Această etapă presupune analiza informațiilor prin prisma a două faze:

- Determinarea "amprente de marketing", utilizând un chestionar pentru identificarea potențialului de marketing, care va oferi un rezultat calitativ al funcției de marketing.
- Calculul indicatorilor de audit de marketing, utilizând indicatori cheie de performanță adaptați auditului (Audit KPIs), care va oferi un rezultat cantitativ al funcției de marketing.

Autorul tezei numește "**amprenta de marketing**" ca fiind rezultatul analizei tuturor elementelor selectate din harta obiectivelor de marketing (Fig. 6.7.), ce oferă o imagine referitoare la activitățile de marketing a întreprinderii, tradusă în final în succesul funcției de marketing a întreprinderii.

Amprenta de marketing se realizează prin aplicarea chestionarului (prezent în Anexa 4) asupra obiectivelor întreprinderii selectate din harta totală a obiectivelor auditului de marketing.

Pentru realizarea amprente de marketing, auditorul va analiza câte un obiectiv din fiecare strategie propusă în harta totală a obiectivelor auditului agil de marketing. De asemenea, se va acorda o importanță strategiei (de la 1 "foarte important" la 6 "importanță scăzută", de la care va rezulta ponderea importanței strategiei în realizarea obiectivelor întreprinderii:

A) Obiectivele la nivelul strategiei de produs:

- **Inovarea și dezvoltarea de noi produse** - este în marketing, management și inginerie un termen utilizat pentru a descrie conceperea, construirea și aducerea pe piață a unui produs.
Obiectivul strategic îl constituie cunoașterea produsului și încurajarea consumatorului să-l încerce pentru stimularea cererii. În acest scop, se va stabili preț maxim sau promoțional, se selectează rețeaua de distribuție care este neuniformă și se utilizează pe scară largă reclama și vânzările promoționale către consumatori sau distribuitori pentru care se fac cheltuieli mari cu rol informativ, iar producția este la nivelul de bază, accentul punându-se pe calitate.
- **Susținerea produselor care aduc profit** - obiectivul strategic apare ca o consecință a vânzărilor care cresc rapid, a profiturilor care cresc și ating chiar nivelul de vârf, competiția este în creștere prin sporirea numărului concurenților, clienții apar pe o piață de masă, prețul este moderat și se utilizează o gamă diversificată de prețuri.
Obiectivul strategic este dezvoltarea cererii preferențiale de produs mai ales prin extinderea distribuției și liniei de produse care acoperă extensiv și orizontal piața. Costurile de marketing, deși înalte, sunt în declin, prețurile se mențin relativ constante, distribuția este intensivă și extensivă, iar producția devine de serie mare, accentul punându-se pe ameliorări tehnice. Comunicarea are un rol informativ și persuasiv prin utilizare intensivă a mass-mediei.
- **Menținerea produselor în zona profitabilă** - apare ca rezultat al faptului că volumul vânzărilor este relativ stabil, dar ritmul se află în

scădere, profitul după ce atinge nivelul maxim începe să scadă, concurența devine puternică, prețul este scăzut pentru o gamă mare, iar piața este foarte segmentată.

Obiectivul strategic îl reprezintă menținerea avantajului competitiv cât mai mult posibil cu accent pe menținerea unei fidelități printr-o segmentare puternică și apărarea segmentului de piață. Se urmărește diferențierea produselor cu accent pe ambalare, formă, mărime, dezvoltarea producției și extinderea poziției, oferind o linie completă de produse.

- **Eliminarea produselor aflate în zona neprofitabilă** – devine obiectiv strategic în momentul în care volumul vânzărilor scade lent sau rapid ca și profitul care tinde spre zero. Clienții sunt tot mai puțini, competiția se limitează până la dispariție, pentru că au apărut rivalii, clienții întârziți se aprovizionează pe o piață reziduală, la prețuri scăzute sau ridicate, cu cheltuieli de marketing în scădere.

Obiectivul strategic este reprezentat de abandonare produselor aflate în zona neprofitabilă. Accentul se pune în această fază pe păstrarea a imaginii, deși costurile de marketing se reduc, distribuția devine selectivă și specializată, iar producția se raționalizează prin reducerea severă a gamei de produse și a costurilor de producție.

B) Obiectivele la nivelul strategiei de piață:

- **Studii de piață continue și adaptabile la nevoi** – ca obiectiv strategic apare când se dorește înțelegerea unui fenomen de piață, prin analize cantitative (structuri de piață, indicatori de creștere, volume, etc.) sau calitative (nevoi, dorințe, preferințe ale clienților). Obiectivul strategic este reprezentat de evaluarea poziției firmei în piață, susținerea unor decizii strategice, deciziile de lansare a unor produse, servicii sau campanii și ajustarea acestora pentru creșterea impactului în cadrul pieței țintă, dezvoltarea unor programe adresate clienților sau oprirea la timp a unor proiecte care nu sunt bine primite de piață și care ar putea genera pierderi.
- **Menținerea clienților** – sau retenția clienților în portofoliu apare ca obiectiv strategic în situațiile în care clientul are o importanță strategică, adică are o valoare mare pe parcursul întregii durate a relației cu organizația (cei care cumpără volume mari sau cei care sunt lideri de piață). Menținerea clienților nu se rezumă la menținerea valorii lor la nivelul inițial, ci are ca finalitate creșterea valorii clienților pentru organizație.
- **Creșterea numărului de clienți** – devine obiectiv strategic în momentul în care firma dorește îndeplinirea unor obiective ofensive de creștere substanțială a cotei de piață sau a gradului de acoperire a pieței sau când dorește valorificarea oportunităților de evoluție ascendentă a cererii unui anumit segment de piață sau redresarea organizației după pierderea unui număr important de clienți (în cazul unei situații de criză). Ca obiectiv strategic, creșterea numărului de clienți conduce la dezvoltarea durabilă a organizației.
- **Prospectarea clienților potențiali** – deși ca obiectiv strategic are o stransă legătură cu creșterea numărului de clienți, prospectarea de noi clienți, în acest caz, se referă la identificarea unor noi clienți potențiali, care să genereze o valoare a profitului pe toată durata de viață, mai mare decât cea asociată clienților actuali din portofoliu.

C) Obiectivele la nivelul strategiei de promovare:

- **A face cunoscut produsul** – devine obiectiv strategic în momentul în care organizația dorește să furnizeze informații către cumpărător sau vânzător, cu privire la produsele organizației sau când se dorește conștientizarea publicului cu privire la noile produse ale organizației. Obiectivul strategic este reprezentat de provocarea primei cumpărări a produsului și de crearea unui climat favorabil pentru viitoare vânzări.
- **Menținere vânzărilor** – ca obiectiv strategic apare în situațiile în care organizația dorește să reamintească avantajele produselor către consumatori, pentru ca aceștia să rămână fideli sau, când se dorește fidelizarea consumatorilor, prin activități promoționale. Obiectivul strategic se definește ca menținerea și/sau îmbunătățirea segmentului de piață, prin creșterea volumului de achiziție la o singură cumpărare.
- **Creșterea vânzărilor** – apare ca obiectiv strategic în situațiile în care se dorește stimularea cererii de produse sau pentru accelerarea creșterii cererii de produse pe termen scurt, prin creșterea volumului de comenzi și/sau a volumului achiziționat la o singură cumpărare.
- **Îmbunătățirea imaginii companiei** – reprezintă un obiectiv strategic în situația în care organizația își dorește diferențierea față de concurență (în special din punct de vedere al imaginii de brand/marcă), când se dorește educarea pieței și provocarea unei atitudini favorabile față de organizație. Obiectivul strategic se definește ca și crearea unei imagini favorabile și a unui climat propice pentru vânzarea unor noi produse și/sau servicii.

D) Obiectivele la nivelul strategiei de concurență:

- **Studierea concurenței** – Devine obiectiv strategic din momentul în care organizația dorește să valorifice acțiunile factorilor favorabili sau să minimizeze efectele factorilor nefavorabili generate de concurență. Obiectivul strategic se concretizează în analiza obiectivelor concurenței actuale, a strategiilor și a modificărilor viitoare posibile; identificarea și analiza concurenței potențiale și/sau identificarea și analiza produselor de substituție care ar putea deveni concurența organizației.
- **Poziționarea față de concurență** – Apare ca obiectiv strategic în momentul în care organizația dorește să afle modalitatea în care aceasta și oferta sa de produse sunt percepute de către clienții care formează piața țintă. Obiectivul strategic este reprezentat de întărirea poziției curente a firmei, prin scoaterea în evidență a punctelor forte reale, prin identificarea pozițiilor neocupate de către concurență și satisfacerea unor nevoi pe piață, și detronare sau re poziționarea concurenței.

E) Obiectivele la nivelul strategiei de pret:

- **Acceptarea prețului** – Apare ca obiectiv strategic în situația în care organizația dorește raportarea permanentă la valoarea pe care consumatorii o asociază produsului. Obiectivul strategic este reprezentat de raportul pozitiv dintre beneficiul oferit de produs către consumatori și de efortul perceput de aceștia în privința achiziției și folosirii produsului.
- **Scăderea prețului** – Devine obiectiv strategic în momentul în care organizația dorește să își alinieze nivelurile de profit în concordanță cu nivelurile de risc cu care se confruntă.

Obiectivul strategic se caracterizează prin înfruntare/descurajarea concurenței, prin creșterea volumului vânzărilor, prin obținerea unei anumite cote de piață, sau prin menținerea sau creșterea cotei de piață.

- **Modificarea prețului** - Ca obiectiv strategic apare în situația în care organizația decide fixarea prețurilor astfel încât veniturile totale să fie cât mai mari cu puțință față de costurile totale.

Obiectivul strategic se concretizează prin maximizarea profitului, prin asigurarea lichidității, prin obținerea unui indice favorabil al randamentului cheltuielilor, sau prin menținerea sau creșterea cotei de piață.

F) Obiectivele la nivelul strategiei de distribuție:

- **Dezvoltarea de noi canale/circuite de distribuție** - Apare ca obiectiv strategic în situația în care organizația dorește să lanseze un nou produs sau când canalele/circuitele utilizate în prezent nu sunt eficiente.

Obiectivul strategic se caracterizează prin alegerea manierei adecvate de distribuție, prin care maximizarea expunerii produsului pe piața țintă se realizează la un cost minim.

- **Menținerea canalelor/circuitelor de distribuție** - Devine obiectiv strategic în momentul în care organizația dorește să continue utilizarea canalelor/circuitelor de distribuție existente, prin care se asigură nivelul optim a disponibilității unui produs pentru un număr maxim de consumatori relevanți, la un cost minim.

Obiectivul strategic se caracterizează prin menținerea acelor canale/circuite care aduc efecte pozitive și constante, atât asupra satisfacerii nevoilor consumatorilor, cât și asupra costurilor totale de distribuție.

- **Renunțarea la canale/circuite de distribuție** - Devine obiectiv strategic în situația în care totalitatea proceselor economice și tehnico-organizatorice privind canalele/circuitele de distribuție nu se desfășoară în condiții de eficiență maximă.

Obiectivul strategic se caracterizează prin acțiunea de renunțare la acele canale/circuite de distribuție, care sunt pe cale sau aduc efecte nefavorabile asupra disponibilității produselor sau asupra costurilor totale de distribuție.

După aplicarea chestionarului (Anexa 3) se va identifica "**punctajul potențialului de marketing**" (PPMK), rezultând astfel stadiul actual al activității de marketing. Se va calcula "**importanța îndeplinirii strategiei globale**" (IÎSG), rezultând astfel nivelul efortului auditorului de marketing în cazul orientării/reorientării activităților de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.

Punctajul Potențialului de Marketing (PPMK) se calculează prin însumarea punctelor obținute la răspunsurile din chestionarul privind potențialul de marketing al întreprinderii. În urma însumării răspunsurilor, potențialul întreprinderii poate obține următoarele rezultate:

- **Potențial scăzut de marketing (0-3 puncte)** - Întreprinderea este orientată spre îndeplinirea unor obiective pe termen scurt asupra angajamentelor privind cota de piață. Există lipsa tendinței de a concepe strategii de expansiune pe noi segmente de piață pentru următorii 3-5 ani (termen mediu și lung). Managerii acestor întreprinderi sunt axați pe menținerea unor profituri de subzistență și își limitează eforturile de marketing la nivelul și capacitatea forței de vânzări pentru

îndeplinirea unor obiective pe termen scurt (operaționale și de regulă sporadice).

- **Potențial mediu de marketing (4-6 puncte)** – Managerii acestor întreprinderi sunt orientați mai mult spre menținerea/creșterea vânzărilor de la clienții actuali, raportate la produsele, piețele, comportamentele de cumpărare și strategiile de marketing ale situației actuale. De asemenea, aceștia sunt orientați asupra planificării volumelor de vânzări prin directa legătură și implicare a profiturilor întreprinderii. Prin umare managerii acestor întreprinderi sunt preocupați de crearea de mixuri de marketing adecvate obținerii unor niveluri de profit și cote de piață, raportate la un nivel acceptabil al riscurilor.
- **Potențialul ridicat de marketing (7-12 puncte)** – Managerii întreprinderilor din această categorie sunt orientați spre identificarea, elaborarea și eficientizarea implicațiilor planurilor de marketing asupra situației financiare a organizației. Studiază/cercetează noi modalități de a oferi plus valoare segmentelor de piață profitabile. De asemenea studiază/cercetează amenințările și/sau oportunitățile organizației și a modului de transformare a acestora în noi produse, noi piețe sau noi strategii de marketing pentru a le asigura creșterea pe termen lung.

“Importanța Îndeplinirii Strategiei Globale” (IÎSG) – se calculează ca și media ponderată dintre importanța strategiei selectate (acordată la selectarea obiectivelor) și punctele obținute de fiecare obiectiv selectat (în urma aplicării chestionării potențialului de marketing al întreprinderii), rezultând nivelul efortului auditorului de marketing pentru orientarea/reorientarea activităților de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.

În urma calculării mediei ponderate, importanța îndeplinirii strategiei globale poate obține următoarele valori:

- Efort minim, încadrat în intervalul **0,00 - 0,65**
- Efort mediu, încadrat în intervalul **0,66 - 1,32**
- Efort maxim, încadrat în intervalul **1,33 - 2,00**

Trebuie menționat faptul că un potențial mic de marketing atrage după sine o importanță mică a îndeplinirii obiectivelor, astfel efortul auditorului de marketing în cazul orientării/reorientării activităților de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor, este minim.

A doua fază a etapei de analiză a datelor este calcularea indicatorilor cheie de performanță (KPIs) ai auditului agil de marketing (Audit KPIs).

În viziunea autorului, **Audit KPIs reprezintă o serie de indicatori cheie de performanță (KPIs) clasici, adaptați la contextul auditului agil de marketing.**

Lista de indicatori de audit agil de marketing este următoarea:

A) Indicatori de audit de marketing necesari strategiei de produs:

Pn = produse noi

Pl = produse aflate în etapa de lansare

Pc = produse în etapa de creștere

Pm = produse aflate în etapa de maturitate

Pd = produse aflate în etapa de declin

Pt = totalul produselor întreprinderii

$$Pt = Pn + Pl + Pc + Pm + Pd \quad (7.1.)$$

Trebuie calculată ponderea fiecărui tip de produs (aflat în zona de inovare, susținere, menținere sau eliminare) din totalul produselor firmei, pentru a identifica importanța tipului de produs în portofoliul de produse al firmei:

%pn= ponderea produselor noi în portofoliul firmei

$$\%pn = \frac{Pn}{Pt} \times 100 \quad (7.2.)$$

%ps= ponderea produselor "susținute" în portofoliul firmei

$$\%ps = \frac{Pl+Pc}{Pt} \times 100 \quad (7.3.)$$

%pm= ponderea produselor "menținute" în portofoliul firmei

$$\%pm = \frac{Pc+Pm}{Pt} \times 100 \quad (7.4.)$$

%pd= ponderea produselor "în declin" în portofoliul firmei

$$\%pd = \frac{Pd}{Pt} \times 100 \quad (7.5.)$$

Pentru a urmări gradul de îndeplinire a obiectivelor mai sus menționate, fiecare obiectiv va fi raportat la cifra de afaceri pe care o poate aduce firmei.

Cunoaștem următoarele formule de calcul:

$$CA = VB + VA \quad (7.6.)$$

CA – cifra de afaceri

VA – venituri din activitatea de bază

VB – venituri din alte activități

$$CA_{min} = CF + CV \quad (7.7.)$$

CA_{min} – cifra de afaceri minimă (reprezintă nivelul încasărilor la care se asigură acoperirea cheltuielilor; pragul de la care firma începe să obțină profit)

CF – cheltuieli fixe

CV – Cheltuieli variabile

$$Pr = CA - CA_{min} \quad (7.8.)$$

Pr – profit

Prin urmare putem calcula **rata profitului** adusă de fiecare tip de produs (aflat în zona de inovare, susținere, menținere sau eliminare) prin prognoza cifrei de afaceri minime și a cifrei de afaceri.

$$RP = \frac{Pr}{CA} \times 100 = \frac{CA - CA_{min}}{CA} \times 100 \quad (7.9.)$$

Rezultă astfel,

$$RP_{prod^*} = \frac{CA_{prod^*} - CA_{min_{prod^*}}}{CA_{prod^*}} \times 100 \quad (7.10.)$$

RP_{prod*} = Rata de profit a produsului*, unde (*) - aflat în zona de inovare, susținere, menținere sau eliminare

CA_{prod*} = Cifra de afaceri a produsului*, unde (*) - aflat în zona de inovare, susținere, menținere sau eliminare

CA_{min_{prod*}} = Cifra de afaceri minimă a produsului*, unde (*) - aflat în zona de inovare, susținere, menținere sau eliminare

Sau se poate calcula **rata rentabilității**, care reflectă raportul dintre rezultatul aferent cifrei de afaceri și costurile totale aferente produsului, prin prognoza cheltuielilor și veniturilor.

$$RR_{prod^*} = \frac{VT_{prod^*} - CTT_{prod^*}}{CTT_{prod^*}} \times 100 \quad (7.11.)$$

RR_{prod*} = Rata rentabilității produsului*, unde (*) - aflat în zona de inovare, susținere, menținere sau eliminare

VT_{prod^*} = Venituri totale generate produsul*, unde (*) - aflat în zona de inovare, susținere, menținere sau eliminare

CTT_{prod^*} = Costuri toatale cu produsul*, unde (*) - aflat în zona de inovare, susținere, menținere sau eliminare

B) Indicatori de audit de marketing necesari strategiei de piață:

• **Potențialul pieței:**

$$PP = (NCP \times CP \times PMV \times CMA) \quad (7.12.)$$

PP – potențialul pieței

NCP – număr clienți potențiali

CP – cota de piață

PMV – prețul mediu de vânzare

CMA – consumul mediu anual

• **Rata de penetrare a pieței:**

$$R_{pp} = \frac{Cl_{prod}}{TCI_{seg}} \times 100 \quad (7.13.)$$

R_{pp} = rata de penetrare a pieței

Cl_{prod} = clienții care au cumpărat produsul

TCI_{seg} = totalul clienților din segment

• **Profit mediu din menținerea clienților:**

$$Pr_{mc} = \frac{TV_{mc} - TCh_{mc}}{TCI_m} \quad (7.14.)$$

Pr_{mc} = profit mediu obținut din menținerea clienților

TV_{mc} = total venituri obținute din menținerea clienților

TCh_{mc} = total cheltuieli cu menținerea clienților

TCI_m = număr total de clienți menținuți

• **Rata de conversie a clienților:**

$$RC_{Cl} = \frac{Cl_{noi}}{T_{pros}} \quad (7.15.)$$

RC_{Cl} = rata de conversie a clienților

Cl_{noi} = număr de clienți noi

T_{pros} = număr total de prospecti

• **Cheltuieli de marketing ca procent din venituri:**

$$\%Ch_{MKT} = \frac{Ch_{MKT}}{TV_{CIN}} \times 100 \quad (7.16.)$$

$\%Ch_{MKT}$ = Cheltuieli de marketing, ca procent din venituri

Ch_{MKT} = Cheltuieli de marketing cu clienții (creștere, menținere)

TV_{CIN} = Totalul veniturilor obținute de la clienți (creștere, menținere)

C) Indicatori de audit de marketing necesari strategiei de promovare:

• **Procentul de clienți proveniți din activitatea de promovare:**

$$\%Cl_{promo} = \frac{Cl_{promo}}{TCI} \times 100 \quad (7.17.)$$

$\%Cl_{promo}$ = procentul clienților proveniți din activitatea de promovare

Cl_{promo} = total clienți în urma activității de promovare

TCI = numărul total de clienți ai organizației

$$VM_{promo} = Cl_{promo} \times PMV \quad (7.18.)$$

VM_{promo} = Venit mediu obținut din promovare

Cl_{promo} = total clienți în urma activității de promovare

PMV = prețul mediu de vânzare

- **Costul per inițiativa de cumpărare:**

$$C_{IC} = \frac{TCh_{IC}}{TIC} \quad (7.19.)$$

C_{IC} = costul mediu per inițiativa de cumpărare

TCh_{IC} = totalul cheltuielilor pentru a genera inițiativa de cumpărare

TIC = totalul inițiativelor de cumpărare

- **Rata de retenție a clienților:**

$$RRet_{Cl} = \frac{TCl - Cl_{noi}}{Cl_{pp}} \times 100 \quad (7.20.)$$

$RRet_{Cl}$ = rata de retenție a clienților

TCl = numărul total de clienți ai organizației (t+1)

Cl_{noi} = clienții noi la momentul (t+1)

Cl_{ap} = numărul total de clienți ai organizației ante-promovare (t)

$$VM_{Ret} = (TCl - Cl_{noi}) \times PMV \quad (7.21.)$$

VM_{Ret} = venit din menținerea clienților

TCl = numărul total de clienți ai organizației (t+1)

Cl_{noi} = clienții noi la momentul (t+1)

PMV = prețul mediu de vânzare

- **Rata de saturația a pieței:**

$$RSP = \frac{P_{A(um)}}{P_{P(um)}} \times 100 \quad (7.22.)$$

RSP = rata de saturație a pieței

$P_{A(um)}$ = piața actuală exprimată în unități monetare

$P_{P(um)}$ = piața potențială exprimată în unități monetare

- **Sensibilitatea față de marcă/produs:**

$$S_{m/p} = \frac{RPC_{m/p}}{TRP_{m/p}} \times 100 \quad (7.23.)$$

$S_{m/p}$ = sensibilitatea față de marcă/produs

$RPC_{m/p}$ = numărul respondenților din piață care cunosc marca/brand/produs

$TRP_{m/p}$ = numărul total de respondenți

D) Indicatori de audit de marketing necesari strategie de concurență:

- **Cota de piață (absolută) :**

$$CP_{m/f} = \frac{V_{m/f}}{V_{tot}} \times 100 ; \frac{CA_{m/f}}{CA_{tot}} \times 100 \quad (7.24.)$$

$CP_{m/f}$ = cota de piață (absolută), la totalul pieței

$V_{m/f}$ = volumul vânzărilor mărcii (firmei)

V_{tot} = volumul total pe piața potențială

$CA_{m/f}$ = cifra de afaceri a mărcii (firmei)

CA_{tot} = cifra de afaceri a pieței potențiale

$$CP_{seg} = \frac{V_{m/f}}{V_{tot/seg}} \times 100 ; \frac{CA_{m/f}}{CA_{tot/seg}} \times 100 \quad (7.25.)$$

CP_{seg} = cota de piață (absolută), pe segmentul de piață

$V_{m/f}$ = volumul vânzărilor mărcii (firmei)

$V_{tot/seg}$ = volumul total pe segment de piață

$CA_{m/f}$ = cifra de afaceri a mărcii (firmei)

$CA_{tot/seg}$ = cifra de afaceri pe segment de piață

• **Cota de piață (relativă);**

$$CP_{RL} = \frac{V_L}{V_2} \times 100 ; \frac{CA_L}{CA_2} \times 100 ; \frac{CP_L}{CP_2} \times 100 \quad (7.26.)$$

CP_{RL} = cota de piață relativă a liderului

V_L = volumul vânzărilor liderului

V_2 = volumul vânzărilor organizației de pe locul 2

CA_L = cifra de afaceri a liderului

CA_2 = cifra de afaceri a organizației de pe locul 2

CP_L = cota de piață a liderului

CP_2 = cota de piață a organizației de pe locul 2

$$CP_{RaL} = \frac{V_f}{V_L} \times 100 ; \frac{CA_f}{CA_L} \times 100 ; \frac{CP_f}{CP_L} \times 100 \quad (7.27.)$$

CP_{RaL} = cota de piață relativă alta decât a liderului

V_f = volumul vânzărilor firmei

V_L = volumul vânzărilor liderului

CA_f = cifra de afaceri a firmei

CA_L = cifra de afaceri a liderului

CP_f = cota de piață a firmei

CP_L = cota de piață a liderului

E) Indicatori de audit de marketing necesari strategiei de preț:

• **Potențialul pieței funcție de preț:**

$$PP_p = (NPC \times CP \times P_{asm} \times CMA) \quad (7.28.)$$

PP_p = potențialul pieței funcție de preț

NPC = număr clienți potențiali

CP = cota de piață

P_{asm} = prețul vânzare acceptat/scăzut/modificat

CMA = consumul mediu anual

• **Prognoza veniturii funcție de preț:**

$$PV_p = P_{asm} \times NPC \quad (7.29.)$$

PV_p = prognoza veniturii funcție de preț

P_{asm} = prețul vânzare acceptat/scăzut/modificat

NPC = număr clienți potențiali

F) Indicatori de audit de marketing necesari strategiei de distribuție:

• **Densitatea canalului de distribuție:**

$$DCD = \frac{Pct_v}{NPC} \times 100 \quad (7.30.)$$

DCD = densitatea canalului de distribuție

Pct_v = numărul de puncte de vânzare din canal

NPC = număr clienți potențiali

• **Rentabilitatea canalului de distribuție:**

$$RR_{c1} = \frac{TV_{c1} - TCh_{c1}}{TCh_{c1}} \times 100 \quad (7.31.)$$

RR_{c1} = rata rentabilității canalului de distribuție

TV_{c1} = totalul veniturilor obținute de canalul de distribuție

TCh_{c1} = totalul cheltuielilor pentru utilizarea canalului de distribuție

- **Profit mediu pe produs vândut:**

$$\text{PrM}_{pv1} = \frac{\text{Pr}_{c1}}{\text{Npv}_{c1}} \quad (7.32.)$$

PrM_{pv1} = profitul mediu obținut pe produsul vândut în canalul de distribuție

Pr_{c1} = profitul total obținut din vânzarea produselor în canalul de distribuție

Npv_{c1} = numărul total de produse vândute în canalul de distribuție

După realizarea analizei datelor colectate, prin procedurile mai sus menționate și pe baza rezultatelor obținute, se va analiza gradului de îndeplinire a obiectivelor de marketing și se va compara cu obiective de marketing stabilite anterior. Astfel se obțin concluziile pentru crearea raportului de audit.

Prima iterație în procesul interpretare a rezultatelor obținute, se realizează pornind de la strategia de produs care poate avea următoarele rezultate:

- obiectivele strategie de produs realizate să fie egale cu obiectivele inițiale;
- obiectivele strategie de produs realizate să nu fie egale cu obiectivele inițiale:
 - înregistrând rezultate sub așteptări;
 - înregistrând rezultate peste așteptări.

Fiecare dintre celelalte strategii enumerate în harta obiectivelor (Fig. 7.2.), urmăresc situațiile strategie de produs.

A doua iterație se realizează (din nou pentru fiecare tip de strategie) prin urmărirea indicatorul de realizare al obiectivelor (I_{RO}).

I_{RO} (Indicatorul de Realizare a Obiectivelor) este definit ca raport dintre obiectivul realizat și cel propus, prin care se va amenda tot ciclul de marketing astfel încât să se realizeze în cât mai puțini pași obiectivele propuse inițial.

$$I_{RO} = \frac{O_R}{O_I} \quad (7.33.)$$

O_R = obiectiv realizat

O_I = obiectiv inițial

Se vor realiza atâtea iterații câte sunt necesare (n), până când obiectivele realizate sunt egale cu obiectivele inițial stabilite, cu alte cuvinte $I_{RO}=1$.

În urma finalizării acestei faze se **interpretează concluziile** și se realizează un **raport de audit**. Auditorii de marketing pot identifica 3 rezultate în urma realizării auditului agil de marketing:

- obiectivele strategice de marketing stabilite inițial (O_I) să fie sub așteptări (O_R), adică obiectivele nu sunt realizate; **$O_I > O_R$**
- obiectivele strategice de marketing stabilite inițial (O_I) să fie egale așteptări (O_R), obiectivele sunt îndeplinite; **$O_I = O_R$**
- obiectivele strategice de marketing stabilite inițial (O_I) să fie peste așteptări (O_R), obiectivele sunt îndeplinite, peste nivelul preconizat; **$O_I < O_R$**

Pentru ultimele două rezultate se întocmește **raportul final** al auditului agil de marketing, unde sunt prezentate datele colectate și concluziile auditului agil de marketing, deasemenea sunt prezentate recomandări cu privire la viitoarele strategii și planuri de marketing, alături de prezentarea unor planuri strategice alternative, care coincid cu misiunea firmei.

Autorul recomandă auditorilor ca această etapă să se încheie cu stabilirea modalităților de control pentru urmărirea îndeplinirii obiectivelor și desemnarea/numirea unei persoane (din interiorul companiei) responsabile de această activitate.

În cazul în care obiectivele stabilite inițial sunt sub așteptări, auditorii de marketing se vor confrunta cu 3 situații:

- **S1** – situația în care se identifică unele erori în analiza gradului de îndeplinire a obiectivelor stabilite inițial (O_1) și/sau pentru orientarea activităților spre îndeplinirea acestora.
- **S2** – dacă în urma S1, nu se identifică erori în analiza gradului de îndeplinire a obiectivelor stabilite inițial (O_1), auditorii vor decide să stabilească noi obiective operaționale (O_{12}), pentru îndeplinirea obiectivelor strategice (situația cea mai des întâlnită).
- **S3** – a treia situație se ivește în momentul în care S2, nu reușește să ajungă la îndeplinirea obiectivelor strategice. Prin urmare auditorii de marketing vor decide să analizeze dacă obiectivele strategice stabilite anterior (OSI) coincid cu misiunea și politica firmei, creând astfel noi obiective strategice ($OSI2$) care concid cu misiunea firmei și vor defini noi obiective operaționale (O_{13}) astfel încât obiectivele strategice să fie îndeplinite (situație în cazuri extreme, întâlnită în condiții de variație turbulentă a mediului extern).

6.6. Concluziile capitolului

În concluzia capitolului putem afirma diagnosticul întreprinderii reprezintă o formă de audit. Ambele instrumente colectează informații din mediul intern și extern, le analizează și evaluează situațiile date, pentru a oferi măsuri de corecție și/sau schimbări organizaționale.

Avantajele și limitările conceptelor clasice de audit de marketing și diagnostic al întreprinderii reies din punctele forte și punctele slabe identificate de autor în literatura de specialitate și sunt centralizate în Tabelul 6.2.

Tab. 6.2. Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe pentru auditul de marketing și Diagnosticarea întreprinderii (studiu bibliografic/contribuție proprie)

Auditul de marketing clasic		Diagnosticarea întreprinderii	
Puncte forte	Puncte slabe	Puncte forte	Puncte slabe
Evaluează și îmbunătățește activitățile de marketing.	Nu există un consens în conduita procesului de realizarea.	Stimulează participarea angajaților în procesul de desfășurare.	Nu poate funcționa fără implicarea directă a managementului întreprinderii diagnosticate.
Facilitează furnizarea de informații necesare pentru acțiuni corective .	În literatură sunt prezentate utilitățile logice și beneficiile potențiale (sub formă de studii de caz și exemple izolate).	Are drept obiectiv diagnosticarea întreprinderii în ansamblu .	Problemele sunt constatate și interpretate în ansamblu .

Instrument de diagnosticare a companiei, pentru identificarea angajamentului global privind orientarea de marketing.	Durata de realizare este relativ mare.	Observă, localizează, analizează problemele și elaborează recomandări.	Nu oferă soluții de amănunt la probleme pe care le evaluează.
Evaluează măsura în care obiectivele de marketing au fost îndeplinite și corespund misiunii companiei.	Dacă se apelează la un expert din exterior, costurile de implementare sunt relativ mari.	Folosește experiența multiplă a expertului în diagnosticare.	Timp, efort și cost mare în aplicare.
Instrument de diagnosticare a companiei pentru orientarea adecvată a direcțiilor și obiectivelor strategice de marketing.		Permite elaborarea unor strategii de schimbare (orientare spre Managementul Schimbării) și îmbunătățire a sistemului decizional.	Presupune o schimbare și nu o adaptare (dependență de structura și cultura organizațională).

Din punctele forte și slabe prezentate în tabelul anterior reiese necesitatea creării unui model nou de audit de marketing; **un model agil**, care situează activitatea de marketing în centrul structurii organizaționale (conform conceptului de proiectare a activităților de marketing).

Modelul AAMk (Audit Agil de Marketing) propus de autor este, pe de-o parte, un instrument agil care verifică situația actuală a gradului de îndeplinire a obiectivelor de marketing, în concordanță cu strategia de marketing adoptată, și pe de altă parte, un instrument de bază a evaluării și controlului performanței de marketing al întreprinderii, cu posibilitatea de a crea un raport parțial necesar orientării/reorientării activității înspre îndeplinirea obiectivelor.

Avantajul major al acestui model de audit agil de marketing (AAMk), reprezintă crearea raportului parțial de audit, care reprezintă baza de plecare a reorientării activității de marketing, pe trei niveluri, astfel încât obiectivele să fie îndeplinite:

- reorientarea activităților de marketing pornind de la interpretarea datelor colectate
- reorientarea activităților de marketing pornind de la stabilirea obiectivelor operaționale pentru funcțiile întreprinderii
- reorientarea activităților de marketing pornind de la planificarea strategică.

Modelul pretinde o analiză în detaliu a situației de marketing și orientarea/reorientarea activității de marketing, pentru care este nevoie de o echipă de audit formată atât din personalul întreprinderii cât și din specialiști de marketing din exteriorul întreprinderii, care să ofere un grad mai mare de obiectivism auditului agil de marketing.

Din punctul de vedere al autorului, acesta consideră și susține faptul că auditul agil de marketing trebuie să fie realizat de o echipă mixtă.

Echipă trebuie formată din angajații companiei, care sunt implicați direct în activitățile de marketing, împreună cu unul sau mai mulți colaboratori externi, cu un grad ridicat al obiectivității față de activitatea de marketing a companiei, dar și cu o experiență vastă în marketing. În același timp, colaboratorii externi, trebuie să aibă o experiență vastă în procesul de evaluare a activității de marketingul.

Autorul susține acest lucru deoarece subiectivitatea managerilor generali, a managerilor de department sau a diferiților angajați asupra produselor sau serviciilor din portofoliul companiei, este un factor care poate să influențeze negativ raportul auditului de marketing și prezentarea recomandărilor strategice.

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol sunt următoarele:

- Prezentarea abordărilor clasice și a evoluției auditului de marketing în literatura existentă;
- Identificarea asemănarilor și a limitărilor existente între procesul de audit de marketing și procesul de diagnosticare a întreprinderii;
- Identificarea locului, rolului și a importanței auditului de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii;
- **Propunerea** unui nou model de audit, și anume **auditul agil de marketing**, necesar nevoilor organizațiilor de tip IMM.
- **Definirea conceptului de Audit Agil de Marketing (AAMK);**
- Definirea auditorului, a auditatului și a elementelor auditate de marketing;
- **Crearea modelului de audit agil de marketing;**
- **Crearea ghidului de implementare** a auditului agil de marketing;
- Prezentarea **obiectivelor de marketing** necesare pentru crearea **hărții obiectivelor de investigare;**
- **Crearea metodologiei de evaluare calitativă** a activității de marketing (amprenta de marketing a întreprinderii);
- Definirea și modul de calcul pentru determinarea **punctajului potențialului de marketing al întreprinderii;**
- Definirea și modul de calcul pentru determinarea **importanței îndeplinirii strategiei globale** a întreprinderii;
- **Crearea metodologiei de evaluare cantitativă** a activității de marketing (marketing audit KPIs).

7. STUDII DE CAZ – APLICAȚII PRACTICE ALE MODELULUI DE AUDIT AGIL DE MARKETING

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- ⊕ **Aplicarea practică a modelului de audit agil de marketing în două IMM-uri românești**
- ⊕ **Utilizarea ghidului de implementare creat pentru analiza calitativă și cantitativă a informațiilor obținute de la cele două IMM-uri**
- ⊕ **Formularea recomandărilor pe baza rezultatelor obținute în urma realizării auditului agil de marketing pentru cele două IMM-uri**

Capitol prezintă două studii de caz privind aplicarea modelului propus de audit agil de marketing și a ghidului de implementare creat de autor.

Pentru aplicarea modelului de audit agil de marketing, autorul a ales două IMM-uri din mediul de afaceri timișorean. Pentru a păstra confidențialitatea informațiilor obținute, IMM-urile analizate se vor numi în continuare: "IMM01" și "IMM02", fiind prezentate doar datele publice: cifra de afaceri, numărul mediu de angajați și domeniul generic de activitate.

7.1. Auditul agil de marketing al întreprinderii IMM01

Întreprinderea IMM01 selectată pentru aplicarea modelului de audit agil de marketing propus, aparține sectorului de activitate IT&C și are ca obiect de activitate comercializarea de componente hardware.

La sfârșitul anului 2014 a înregistrat o **cifră de afaceri** de aproximativ **22 mil. Euro** și a deținut un număr mediu de **200 angajați**.

IMM-ul Pilot este o societate cu răspundere limitată având sediul social în Timișoara, deține un capital social privat și integral românesc.

Cu o experiență de aproape 25 de ani în domeniul IT&C, întreprinderea IMM01 se clasează în topul firmelor din domeniu, pe raza județului Timiș.

Numărul de angajați și cifra de afaceri clasează **IMM01** în **categoria întreprinderilor mijlocii**, astfel întrunind condițiile de selecție pentru aplicarea modelului de audit agil de marketing.

7.1.1. Descrierea activității de marketing a întreprinderii IMM01

Pentru realizarea auditului agil de marketing în cadrul IMM-ului pilot, autorul împreună cu managerul întreprinderii și șeful biroului de marketing au stabilit întâlniri de pregătire a procesului de audit agil de marketing.

Un prim pas pentru implementarea modelului a constat într-un interviu (Anexa 5) pentru obținerea unor informații generale privind:

- Organigrama întreprinderii;
- Responsabilitățile biroului de marketing;
- Portofoliul de clienți;
- Tipurile de audit desfășurate în întreprindere;
- Conținutul echipei de audit a întreprinderii.

În urma interviului s-au identificat următoarele informații:

- Activitatea de marketing a întreprinderii IMM01 revine în sarcina unui birou de marketing, care se află sub directă coordonare a directorului general (conform organigramei întreprinderii descrise în cadrul interviului);
- Pentru ocupare unui post în biroul de marketing, viitorul responsabil de marketing necesită pregătire profesională de marketing indiferent de domeniu;
- Activitățile în care este implicat biroul de marketing sunt, de regulă, pentru fundamentarea, adoptarea și implementarea unor decizii de mică complexitate pentru întreprindere (în ansamblu sau pe o componentă);
- Biroul de marketing este responsabil pentru colectarea, gestionare și analiza informațiilor necesare eficientizării acțiunilor de promovare a întreprinderii;
- Planificarea activităților de marketing se conturează prin realizarea unui plan de marketing, dar nu sunt clare și în general desfășurate sporadic;
- Planificarea strategică de marketing se realizează pentru îndeplinirea unor obiective sporadice (combaterea unor amenințări sau fructificarea unor oportunități);
- Portofoliul de clienți al întreprinderii IMM01 este format preponderent din clienți persoane juridice;
- În cadrul întreprinderii se realizează un audit financiar-contabil, în care sunt analizate și activitățile de marketing (din punct de vedere cantitativ al rezultatelor financiare);
- În componența echipei de audit sunt implicați atât angajații întreprinderii, cât și colaboratorii externi.

Într-o primă fază (în urma analizei informațiilor obținute cu ajutorul chestionarului de interviu) putem trage următoarele concluzii:

- Managerul general al întreprinderii IMM01 recunoaște beneficiile existenței unui birou de marketing care să conțină angajați cu experiență profesională în marketing și care să fundamenteze și să implementeze decizii pentru eficientizarea activităților de promovare a întreprinderii;
- Biroul de marketing, fiind direct subordonat managerului general, pe baza experienței acumulate în timp a acestuia și a unei probabile stabilități financiare (ca efect al portofoliului de clienți format preponderent din persoane juridice), procesul de planificare strategică de marketing este liniar și formalizat, neacordându-i-se o mare importanță și punându-se un mai mare accent pe planurile operaționale desfășurate sporadic;
- Important de remarcat este faptul că în cadrul IMM01, activitățile de marketing sunt cel puțin analizate din punct de vedere financiar, iar echipa de analiză este mixtă (angajați ai întreprinderii și auditori externi).

7.1.2. Aplicarea modelului de audit agil de marketing în întreprinderea IMM01

Pe baza ghidului creat și prezentat de autor în subcapitolul 6.5., autorul împreună cu șeful biroului de marketing inițiază prima etapă, aceea de colectare a informațiilor necesare auditului. Pentru aceasta sunt identificate obiectivele întreprinderii IMM01 și este creată harta obiectivelor (Fig. 7.1).

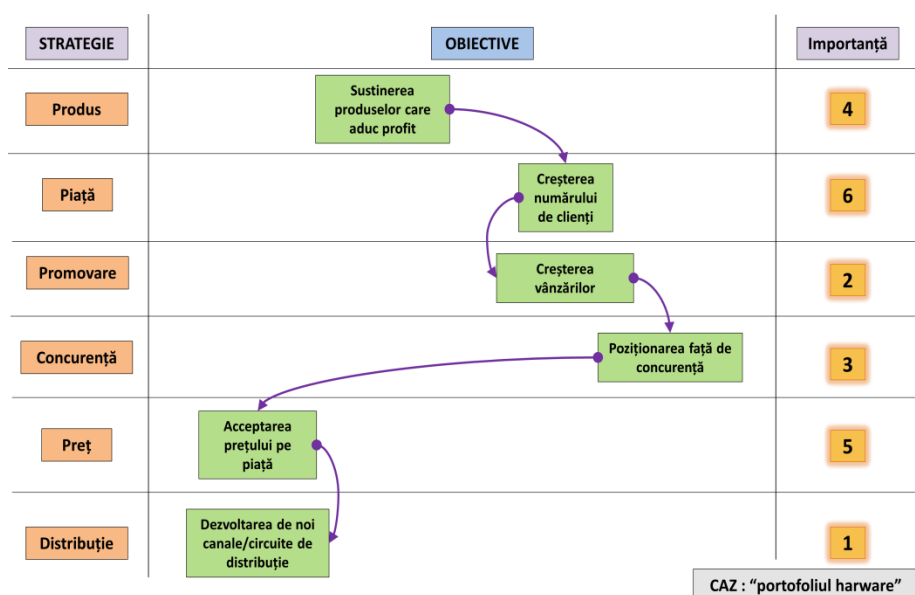


Fig. 7.1. Harta obiectivelor de marketing a întreprinderii IMM01 pentru produsele din portofoliul hardware

Informațiile colectate (cu ajutorul chestionarului din anexa 4) ajută la identificarea amprentei de marketing a întreprinderii (analiză calitativă), prin calcularea "**punctajul potențialului de marketing**" (PPMK) și a "**importanței îndeplinirii strategiei globale**" (IÎSG). Rezultatul acestora indică nivelul efortului auditorului de marketing în cazul orientării/reorientării activităților de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.

În urma aplicării chestionarului și a calculării PPMK și a IÎSG rezultă următoarele:

A) **Punctajul potențialului de marketing (PPMK):**

- Strategiile de susținere a produselor aflate în etapele de lansare și de creștere sunt desfășurate la un nivel satisfăcător și asigură supraviețuirea firmei la un nivel mediu de performanță economică pe termen mediu. **[1 punct]**
- Strategiile de creștere a numărului de clienți contribuie la creșterea cotei de piață oferind perspective de creștere doar pe termen mediu. **[1 punct]**
- Strategiile de marketing pentru creșterea vânzărilor contribuie la creșterea nivelului de performanță economică, reușind să determine evoluții pozitive pe termen mediu și lung. **[2 puncte]**

- Poziția întreprinderii este bună. Amplificarea acțiunilor inițiate pentru ocuparea poziției deținute ar permite ocuparea unei poziții și mai bune. **[2 puncte]**
- Activitățile de studiu asupra acceptării prețului pe piață au contribuit la obținerea unui nivel superior al volumului vânzărilor pe termen mediu și lung. **[2 puncte]**
- Potențialul de dezvoltare de noi canale/circuite de distribuție este satisfăcător, reușind să determine evoluții pozitive ale performanței canalelor/circuitelor de distribuție pe termen mediu. **[1 punct]**

Punctajul potențialului de marketing obținut este de **9 puncte**. Conform indicațiilor din ghidul de implementare a auditului agil de marketing, un punctaj cuprins între 7-12 puncte **îndică un potențial ridicat de marketing**.

Astfel, managerii întreprinderilor din această categorie sunt orientați spre identificarea, elaborarea și eficientizarea implicațiilor planurilor de marketing asupra situației financiare a organizației.

Se studiază/cercetează noi modalități de a oferi plus valoare segmentelor de piață profitabile. De asemenea studiază/cercetează amenințările și/sau oportunitățile organizației și a modului de transformare a acestora în noi produse, noi piețe sau noi strategii de marketing pentru a le asigura creșterea pe termen lung.

B) Importanța îndeplinirii strategiei globale (IÎSG):

În baza punctajului obținut anterior, coroborat cu importanța fiecărui obiectiv selectat pentru harta obiectivelor de marketing ale întreprinderii se calculează IÎSG.

Tabelul următor prezintă strategiile ordonate în funcție de importanța pentru îndeplinire și punctajele obținute pentru fiecare obiectiv; informații necesare calculării IÎSG.

Tab. 7.1. Strategiile de marketing, importanță și punctaj – bază de calcul a IÎSG pentru IMM01

Nr. Crt	Strategii	Importanță	Punctaj
1	Piață	6	1
2	Preț	5	2
3	Produs	4	1
4	Concurență	3	2
5	Promovare	2	2
6	Distribuție	1	1

Calculul Importanței îndeplinirii strategiei globale:

$$\text{IÎSG} = \sum \frac{IS \times PO}{IS_1 + IS_2 \dots IS_6} = \frac{(6 \times 1) + (5 \times 2) + (4 \times 1) + (3 \times 2) + (2 \times 2) + (1 \times 1)}{1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6} = 1,476$$

Conform indicațiilor din ghidul de implementare a auditului agil de marketing, o valoare cuprinsă în intervalul [1,33 -2,00] **îndică un efort ridicat în ceea ce privește reorientarea activităților de marketing** în cazul identificării unor probleme, deoarece situația actuală (conform potențialului de marketing al întreprinderii) prezintă o **bună desfășurare a activității de marketing în cadrul întreprinderii IMM01**.

7.1.2. Auditul agil de marketing implementat în IMM01 173

Figura următoare ilustrează grafic procentul fiecărei strategii ca și cotă parte pentru îndeplinirea strategiei globale de marketing a întreprinderii.



Fig. 7.2. Cota parte a fiecărei strategii pentru îndeplinirea strategiei globale de marketing în IMM01

Umătoarea etapă a auditului agil de marketing presupune analiza cantitativă a activității de marketing, folosind AuditKPIs. Informațiile obținute de la întreprinderea IMM01, pentru analiza cantitativă, fac referire la o singură gamă de produse comercializate de aceasta, în continuare fiind intitulată generic: "portofoliul hardware".

Tabelele următoare prezintă informațiile obținute de la întreprinderea IMM01 și analiza cantitativă a fiecărui obiectiv de marketing din harta obiectivelor prezentată anterior. Harta obiectivelor de marketing face referire la obiectivele selectate pentru anul 2014. Iar tabelele conțin informații aferente ultimilor doi ani, 2014, respective 2013.

Tab. 7.2. Calculul AuditKPIs – Strategia de produs a IMM01

Susținerea produselor care aduc profit	2013	2014	OBS
Produse susținute	55	283	↑
Numărul total produse organizație	22871	23127	↑
Ponderele produselor susținute	0.24%	1.22%	↑
Cifra de afaceri a organizație	RON 101,778,483	RON 111,212,774	↑
Cifra de afaceri a produselor susținute	RON 1,258,900	RON 3,820,000	↑
Cheltuieli fixe cu produsele susținute	RON 918,900	RON 3,300,000	↑
Cheltuieli variabile cu produsele susținute	RON 6,325	RON 33,000	↑
Cifra de afaceri minimă pentru produsele susținute	RON 925,225	RON 3,333,000	↑
Profit produse susținute	RON 333,675	RON 487,000	↑
Rata Profitului - produselor susținute	27%	13%	↓
Rata Rentabilității - produselor susținute	36%	15%	↓

Obiectivul strategiei de produs este susținerea produselor care aduc profit. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv, s-a calculat numărul produselor susținute și s-a observat o creștere semnificativă a acestora în anul 2014, față de 2013, din cauza unei focusări asupra unei game de produse ("portofoliul hardware").

Prin focusarea asupra unei game de produse se observă o creștere a numărului de produse susținute. Astfel în anul 2013 ponderea "produselor susținute", în totalul produselor întreprinderii era de 0,24%, crescând în anul 2014 până la 1,22%, efect vizibil și asupra creșterii cifrei de afaceri a întreprinderii.

Cheltuielile fixe și cele variabile aferente produselor susținute, cresc proporțional cu cifra de afaceri adusă de acestea. Profitul produselor susținute nu crește semnificativ fapt dovedit și de calculul de rată a profitului și de rată a rentabilității, acestea scăzând cu 14%, respectiv 21% față de anul 2013.

Efortul financiar și uman pentru susținerea produselor, aduce profit, fapt observabil în creșterea cifrei de afaceri a întreprinderii cu 9,4 mil. RON.

În urma calculelor efectuate, se poate remarca faptul că obiectivul de marketing al întreprinderii privind susținerea produselor care aduc profit, este îndeplinit.

Tab. 7.3. Calculul AuditKPIs – Strategia de piață a IMM01

Creșterea numărului de clienți	2013	2014	OBS
Număr clienți potențiali (produse gama hardware)	1953	4911	↑
Cota de piață absolută (produse gama hardware)	3.50%	4.00%	↑
Prețul mediu de vânzare (produse gama hardware)	RON 12,000	RON 17,600	↑
Consum mediu anual	1	1	↔
Potențialul pieței	RON 820,260	RON 3,457,344	↑
Număr clienți care au cumparat produse gamă hardware	73	160	↑
Totalul clienților (produselor gamă hardware) din segment	16500	16500	↔
Rata de penetrare a produsului	0.44%	0.97%	↑
Număr de clienți noi ai produselor din gama hardware	15	34	↑
Număr total de prospecti ai produselor din gama hardware	3170	5913	↑
Rata de conversie a clienților	0.47%	0.58%	↑
Cheltuieli de marketing cu clienții (produselor din gama hardware)	RON 195,000	RON 315,000	↑
Total venituri obtinute de la noii clienți	RON 312,000	RON 764,000	↑
Profit în urma activităților de marketing	RON 117,000	RON 449,000	↑
Cheltuieli de marketing ca procent din venituri	63%	41%	↓

Obiectivul strategiei de piață este creșterea numărului de clienți. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv, s-a calculat cota de piață absolută pe baza informațiilor oferite de întreprinderea IMM01. Se observă o ușoară creștere în 2014 față de 2013, de 0,5%. Prin faptul că s-a diversificat gama de produse, prețul mediu

7.1.2. Auditul agil de marketing implementat în IMM01 175

de vânzare a crescut și implicit și potențialul pieței a crescut din cauza creșterii numărului potențial de clienți.

Prin activități susținute de marketing, rata de penetrare a pieței a cunoscut o ușoară creștere, de 0,53%, crescând numărul de clienți noi, care au adus un profit de 449000 RON.

Prin activități continue și adaptabile (la nivel operational de marketing), întreprinderea a înregistrat o scădere a procentului cheltuielilor de marketing din veniturile obținute, de 22%.

În urma calculelor efectuate se poate remarca faptul că obiectivul de marketing al întreprinderii privind creșterea numărului de clienți, este îndeplinit.

Tab. 7.4. Calculul AuditKPIs – Strategia de promovare a IMM01

Creșterea vânzărilor	2013	2014	OBS
Total clienți in urma activității de promovare	15	34	↑
Numărul total de clienți ai organizației înainte de activitățile de promovare	58	126	↑
Numărul total de clienți ai organizației dupa activitățile de promovare	73	160	↑
Procentul clienților proveniți din activitatea de promovare	20.55%	21.25%	↑
Venitul obținut din promovare	RON 180,000	RON 598,400	↑
Costul mediu per inițiativa de cumpărare	RON 2,671	RON 1,969	↓
Rata de retenție a clienților	100%	100%	↔
Venit din menținerea clienților	RON 696,000	RON 2,217,600	↑

Obiectivul strategiei de promovare este creșterea vânzărilor. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv s-a calculat procentul clienților proveniți din activitatea de promovare, care a înregistrat o ușoară creștere în 2014 față de 2013, de 0,70%, care implicit a adus o creștere a venitului mediu obținut din promovare de 488900 RON.

Acțiunile susținute de marketing (facându-se referire la cele de promovare), au fost adaptate continuu la condițiile de mediu și au ajutat la reducerea costului mediu per inițiativa de cumpărare și, astfel, la creșterea numărului de clienți.

În ceea ce privește menținerea clienților actuali, activitățile de promovare au condus la o creștere a vânzărilor și implicit a venitului obținut de la clienții actuali.

În urma rezultatelor obținute se poate remarca faptul că obiectivul de marketing al întreprinderii privind creșterea vânzărilor, este îndeplinit.

Tab. 7.5. Calculul AuditKPIs – Strategia de concurență a IMM01

Poziționarea față de concurență	2013	2014	OBS
Cirfa de afaceri a organizației	RON 101,778,483	RON 111,212,774	↑
Cifra de afaceri a pieței potențiale	RON 2,900,000,000	RON 2,900,000,000	↔
Cota de piață absolută	3.5%	4%	↑

Obiectivul strategiei de concurență este poziționarea față de concurență. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv s-a calculat cota de piață absolută, care a înregistrat o creștere de 0,5% în 2014 față de 2013. Neobținând date la nivel local

(piața județului Timiș) putem doar constata faptul că creșterea cifrei de afaceri în anul 2014 a adus o creștere a cotei de afaceri la nivel național.

Tab. 7.6. Calculul AuditKPIs – Strategia de preț a IMM01

Acceptarea prețului pe piață	2013	2014	OBS
Pretul de vânzare prognozat 1	RON 12,000	RON 4,000	↓
Pretul de vânzare prognozat 2	n/a	RON 17,500	↑
Pretul de vânzare prognozat 3	n/a	RON 200,000	↑
Potențialul pieței funcție de Prețul 1	RON 820,260	RON 785,760	↓
Potențialul pieței funcție de Prețul 2	n/a	RON 3,437,700	↑
Potențialul pieței funcție de Prețul 3	n/a	RON 39,288,000	n/a
Prognoza veniturii funcție de Prețul 1	RON 23,436,000	RON 19,644,000	↓
Prognoza veniturii funcție de Prețul 2	n/a	RON 85,942,500	↑
Prognoza veniturii funcție de Prețul 3	n/a	RON 982,200,000	n/a

Obiectivul strategiei de preț este acceptarea prețului pe piață. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv s-a calculat potențialul pieței funcție de prețul de vânzare prognozat. Pentru anul 2014 prețul de vânzare prognozat de 17500 RON, care a fost acceptat de către piață, devenind prețul mediu de vânzare (tab 2).

În urma rezultatelor obținute se poate remarca faptul că obiectivul de marketing al întreprinderii privind acceptarea prețului pe piață, este îndeplinit.

Tab. 7.7. Calculul AuditKPIs – Strategia de distribuție a IMM01

Dezvoltarea de noi canale/circuite de distribuție	2013	2014	OBS
Număr puncte de vânzare din canalul de distribuție utilizat	1	1	↔
Număr clienți potențiali din canalul de distribuție utilizat	1953	4911	↑
Total venituri obținute de canalul de distribuție utilizat	RON 1,258,900	RON 3,820,000	↑
Total cheltuielilor pentru utilizarea canalului de distribuție utilizat	RON 865,300	RON 3,323,400	↑
Profit total obținut din vânzarea produselor în canalul de distribuție utilizat	RON 393,600	RON 496,600	↑
Număr total de produse vândute în canalul de distribuție utilizat	150	160	↑
Densitatea canalului de distribuție	0.051%	0.020%	↓
Rentabilitatea canalului de distribuție	45.49%	14.94%	↓
Profit mediu pe produs vândut	RON 2624	RON 3103.75	↑

Obiectivul strategiei de distribuție este dezvoltarea de noi canale/circuite de distribuție. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv s-a calculat densitatea canalului de distribuție, care în 2014 a înregistrat o scădere de 0,031%. De asemenea rentabilitatea canalului de distribuție a cunoscut o scădere de 30,55%.

Aloarea acestor doi indicatori se datorează faptului că numărul potențial de clienți a crescut, iar numărul de puncte de vânzare din canalul de distribuție a fost

menținut. Deși s-a obținut un mai mare profit mediu pe produsul vândut (cu 479,75 RON) eforturile de obținere au fost mult mai mari față de anul precedent (a se vedea cheltuielile pentru utilizarea canalului de distribuție). Astfel se recomandă intensificarea activităților de identificare și dezvoltare de noi canale de distribuție, astfel încât să se determine evoluții pozitive ale performanței canalului de distribuție, la un nivel redus al eforturilor financiare și umane.

În urma rezultatelor obținute se poate remarca faptul că obiectivul de marketing al întreprinderii privind dezvoltarea de noi canale/circuite de distribuție, este parțial îndeplinit. Afirm acest fapt din prisma importanței reduse acordate îndeplinirii acestui obiectiv (3%) dar și de faptul că în ciuda nedezvoltării unui nou canal de distribuție, acesta a înregistrat o creștere a profitului mediu obținut pe produsul vândut.

7.1.3. Concluziile studiului de caz (IMM01)

În urma auditului agil de marketing realizat pentru întreprinderea IMM01, s-a analizat atât din punct de vedere calitativ, cât și cantitativ activitatea de marketing desfășurată pentru îndeplinirea obiectivelor de marketing. Astfel s-au analizat următoarele obiective prezentate în harta obiectivelor (Fig. 7.1.):

- Susținerea produselor care aduc profit;
- Creșterea numărului de clienți;
- Creșterea vânzărilor;
- Poziționarea față de concurență;
- Acceptarea prețului pe piață;
- Dezvoltarea de noi canale/circuite de distribuție.

În urma rezultatelor obținute ca urmare a implementării modelului de audit agil de marketing și a ghidului de implementare (propuse de autor), întreprinderea IMM01 a reușit să-și reorienteze activitățile de marketing la nivel operațional astfel încât obiectivele de marketing propuse să fie îndeplinite.

Raportul parțial de audit agil de marketing a ajutat întreprinderea IMM01 în:

- **Reorientarea activităților de marketing la nivel operațional** pentru **susținerea produselor care aduc profit**, astfel încât acestea să aducă o contribuție semnificativă la **creșterea cifrei de afaceri și a profitului întreprinderii**;
- **Reorientarea activităților de marketing la nivel operațional** pentru **creșterea numărului de clienți**, reușind **creșterea cifrei de afaceri** și determinarea unor **perspective de evoluție pe termen mediu**;
- **Adaptarea activităților de promovare** la condițiile de mediu pentru a **crește numărul de vânzări și eficientizarea cheltuielilor de marketing**;
- **Creșterea cotei de piață** prin **susținerea produselor** care aduc profit;
- **Reorientarea activităților de marketing** operațional pentru **acceptarea** de către potențialii clienți a **prețului prognozat**;
- Identificarea nevoii de dezvoltare de noi canale/circuite de distribuție.

Pe baza rapoartelor parțiale rezultate în urma auditului agil de marketing, managerul împreună cu biroul de marketing al întreprinderii IMM01, **au reușit să reorienteze activitățile de marketing astfel încât obiectivele să fie îndeplinite.**

Gradul mare de flexibilitate și agilitate a modelului de audit de marketing (propus de către autor) a jucat un rol important în procesul de adaptare a companiei la condițiile de mediu.

Pentru o mai bună desfășurare a activităților de marketing în cadrul întreprinderii IMM01, autorul recomandă managerului și biroului de marketing, acceptarea și implementarea noului concept propus, acela de Proiectare a Activităților de Marketing (PAMk). Noul concept va ajuta la stabilirea obiectivelor strategice și operaționale de marketing ale întreprinderii prin informațiile furnizate de raportul final al auditului agil de marketing, care în prealabil au fost înregistrate ca bune practici în baza de date a Legacy Marketingului (LegMK).

7.2. Auditul agil de marketing al întreprinderii IMM02

Întreprinderea IMM02 selectată pentru aplicarea modelului de audit agil de marketing propus, aparține sectorului de activitate IT&C și are ca obiect de activitate comercializarea de soluții hardware și software.

La sfârșitul anului 2014 a înregistrat o cifră de afaceri de aproximativ 30 mil. Euro și a deținut un număr mediu de 100 angajați.

Întreprinderea IMM02 este o societate cu răspundere limitată având sediul social în Timișoara și deține un capital social privat, integral românesc.

Cu o experiență de 20 de ani în domeniul IT&C, întreprinderea IMM02 se clasează în topul firmelor cu obiectul de activitate comercializarea de soluții hardware și software, de pe raza județului Timiș.

Numărul de angajați și cifra de afaceri clasează întreprinderea IMM02, în categoria întreprinderilor mijlocii, astfel întrunind condițiile de selecție pentru aplicarea modelului de audit agil de marketing.

7.2.1. Descrierea activității de marketing a întreprinderii IMM02

Pentru realizarea auditului agil de marketing în cadrul întreprinderii IMM02, autorul împreună cu directorul general al întreprinderii și directorul de marketing au stabilit întâlniri de pregătire a procesului de audit agil de marketing.

Primul pas pregător pentru implementarea modelului a constat într-un interviu (Anexa 5) pentru obținerea unor informații generale privind:

- Organigrama întreprinderii;
- Responsabilitățile biroului de marketing;
- Portofoliul de clienți;
- Tipurile de audit desfășurate în întreprindere;
- Conținutul echipei de audit a întreprinderii.

În urma interviului s-au identificat următoarele informații:

- Activitatea de marketing a întreprinderii IMM02 revine în sarcina unui departament de marketing, care se află sub directă coordonare a directorului general (CEO – Chief Executive Officer – conform organigramei întreprinderii descrise în cadrul interviului);
- Pentru ocupare unui post în biroul de marketing, viitorul responsabil de marketing necesită pregătire profesională de marketing specifică domeniului IT&C;

7.2.1. Descrierea activității de marketing în IMM02 179

- Activitățile în care este implicat biroul de marketing sunt, de regulă, pentru fundamentarea, adoptarea și implementarea unor decizii de mică complexitate pentru întreprindere (în ansamblu sau pe o componentă);
- Biroul de marketing este responsabil pentru colectarea, gestionare și analiza informațiilor necesare eficientizării acțiunilor de promovare a întreprinderii;
- Planificarea activităților de marketing se conturează prin realizarea unui plan de marketing, bine fundamentat și corelat cu planul anual al firmei;
- Planificarea strategică de marketing se realizează pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen mediu (1-3 ani);
- Portofoliul de clienți al întreprinderii IMM02 este format preponderent din clienți persoane juridice;
- În cadrul întreprinderii se realizează un audit financiar-contabil, în care sunt analizate activitățile de marketing (doar din punct de vedere cantitativ, al rezultatelor financiare);
- În componența echipei de audit sunt implicați atât angajații întreprinderii, cât și colaboratorii externi.

Într-o primă fază (în urma analizei informațiilor obținute cu ajutorul chestionarului de interviu) putem trage următoarele concluzii:

- Managerul general întreprinderii IMM02 recunoaște avantajele existenței unui departament de marketing, care să conțină angajați cu experiență profesională în marketing (specifică domeniului IT&C) și care să fundamenteze și să implementeze decizii pentru eficientizarea activităților de promovare a întreprinderii;
- Directorul general împreună cu departamentul de marketing crează planuri strategice de marketing pentru îndeplinirea unor obiective pe termen mediu, urmând ca planurile operaționale de marketing să fie corelate cu planul anual întreprinderii;
- Portofoliul de clienți format preponderent din persoane juridice oferă o ușoară stabilitate financiară (deoarece, în general clienții persoane fizice au o mai mare reținere în a schimba des furnizorii de echipament hardware și/sau soluții software);
- În cadrul IMM02, activitatea de marketing este cel puțin analizată din punct de vedere financiar, iar echipa de analiză este mixtă (conținând atât angajați ai întreprinderii, cât și colaboratori externi).

7.2.2. Aplicarea modelului de audit agil de marketing în întreprinderea IMM02

Pe baza ghidului creat și prezentat de autor în subcapitolul 6.5., autorul împreună cu directorul de marketing inițiază prima etapă, aceea de colectare a informațiilor necesare auditului. Pentru aceasta sunt identificate obiectivele întreprinderii IMM02 și este creată harta obiectivelor (Fig. 7.3.).

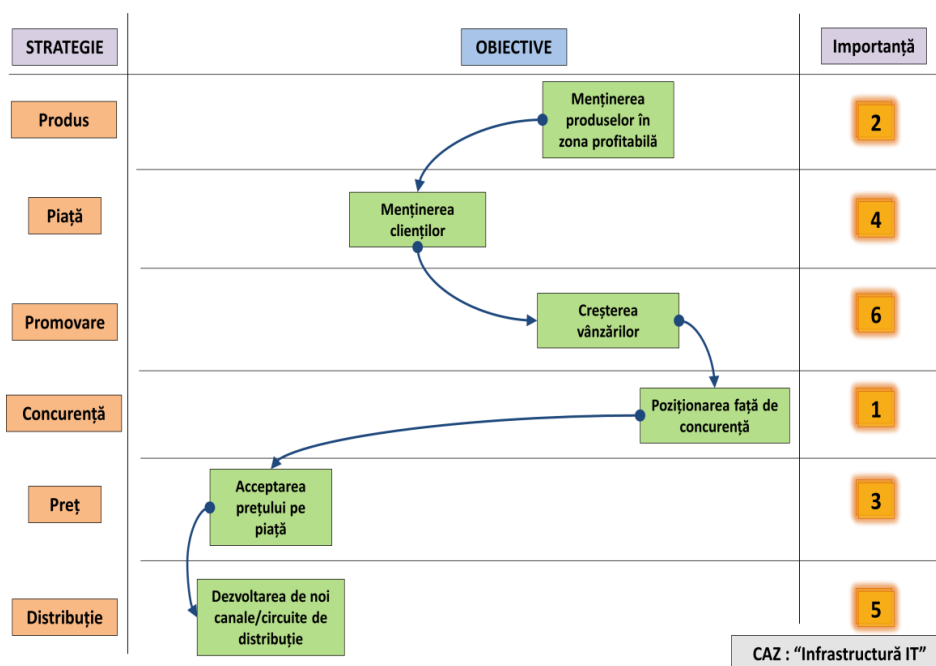


Fig. 7.3. Harta obiectivelor de marketing a întreprinderii IMM02 pentru produsele din portofoliul "infrastructură IT"

Informațiile colectate (cu ajutorul chestionarului din anexa 4) ajută la identificarea amprentei de marketing a întreprinderii (analiză calitativă), prin calcularea "**punctajul potențialului de marketing**" (PPMK) și a "**importanței îndeplinirii strategiei globale**" (IÎSG). Rezultatul acestora indică nivelul efortului auditorului de marketing în cazul orientării/reorientării activităților de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.

În urma aplicării chestionarului și a calculării PPMK și a IÎSG rezultă următoarele:

A) Punctajul potențialului de marketing (PPMK):

- Strategiile de menținere a produselor aflate în etapele de creștere și de maturitate aduc o considerabilă contribuție la menținerea unui nivel de performanță economică superioară pe termen mediu și lung. **[2 puncte]**
- Strategiile de menținere a clienților contribuie semnificativ la menținerea unui nivel superior al cotei de piață pe termen mediu. **[2 puncte]**
- Strategiile de marketing pentru creșterea vânzărilor contribuie la creșterea nivelului de performanță economică, reușind să determine evoluții pozitive pe termen mediu și lung. **[2 puncte]**
- Poziția întreprinderii este bună. Amplificarea acțiunilor inițiate pentru ocuparea poziției deținute ar permite ocuparea unei poziții și mai bune. **[2 puncte]**
- Activitățile de studiu asupra acceptării prețului pe piață asigură supraviețuirea întreprinderii la un nivel satisfăcător al volumului vânzărilor pe termen scurt și mediu. **[1 punct]**

- Potențialul de dezvoltare de noi canale/circuite de distribuție este ridicat și poate contribui la sporirea substanțială a funcției de distribuție a organizației pe termen mediu și lung. **[2 puncte]**

Punctajul potențialului de marketing obținut este de **11 puncte**. Conform indicațiilor din ghidul de implementare a auditului agil de marketing, un punctaj cuprins între 7-12 puncte **îndică un potențial ridicat de marketing**

Astfel, managerii întreprinderilor din această categorie sunt orientați spre identificarea, elaborarea și eficientizarea implicațiilor planurilor de marketing asupra situației financiare a organizației.

Se studiază/cercetează noi modalități de a oferi plus valoare segmentelor de piață profitabile. De asemenea studiază/cercetează amenințările și/sau oportunitățile organizației și a modului de transformare a acestora în noi produse, noi piețe sau noi strategii de marketing pentru a le asigura creșterea pe termen lung.

B) Importanța îndeplinirii strategiei globale (IÎSG):

În baza punctajului obținut anterior, coroborat cu importanța fiecărui obiectiv selectat pentru harta obiectivelor de marketing ale întreprinderii se calculează IÎSG.

Tabelul următor prezintă strategiile ordonate în funcție de importanța pentru îndeplinire și punctajele obținute pentru fiecare obiectiv; informații necesare calculării IÎSG.

Tab. 7.8. Strategiile de marketing, importanță și punctaj – bază de calcul a IÎSG pentru IMM02

Nr. Crt	Strategii	Importanță	Punctaj
1	Promovare	6	2
2	Distribuție	5	2
3	Piață	4	2
4	Preț	3	1
5	Produs	2	2
6	Concurență	1	2

Calculul importanței îndeplinirii strategiei globale:

$$I\hat{I}SG = \sum \frac{IS \times PO}{IS_1 + IS_2 + \dots + IS_6} = \frac{(6 \times 2) + (5 \times 2) + (4 \times 2) + (3 \times 1) + (2 \times 2) + (1 \times 2)}{1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6} = 1,857$$

Conform indicațiilor din ghidul de implementare a auditului agil de marketing, o valoare cuprinsă în intervalul [1,33 -2,00] **îndică un efort ridicat în ceea ce privește reorientarea activităților de marketing** în cazul identificării unor probleme, deoarece situația actuală (conform potențialului de marketing al întreprinderii) prezintă o **bună desfășurare a activității de marketing în cadrul întreprinderii IMM02.**

Figura următoare ilustrează grafic procentul fiecărei strategii ca și cotă parte pentru îndeplinirea strategiei globale de marketing a întreprinderii.



Fig. 7.4. Cota parte a fiecărei strategii pentru îndeplinirea strategiei globale de marketing în IMM02

Umătoarea etapă a auditului agil de marketing presupune analiza cantitativă a activității de marketing, folosind AuditKPIs. Informațiile obținute de la întreprinderea IMM02, pentru analiza cantitativă, fac referire la o singură gamă de produse comercializate de aceasta, în continuare fiind intitulată generic: "portofoliul hardware".

Tabelele următoare prezintă informațiile obținute de la întreprinderea IMM01 și analiza cantitativă a fiecărui obiectiv de marketing din harta obiectivelor prezentată anterior. Harta obiectivelor de marketing face referire la obiectivele selectate pentru anul 2014. Iar tabelele conțin informații aferente ultimilor doi ani, 2014, respectiv 2013.

Tab. 7.9. Calculul AuditKPIs – Strategia de produs a IMM02

Mentținerea produselor în zona profitabilă	2013	2014	OBS
Produse menținute (creștere+maturitate)	n/a	31	n/a
Număr total produse din portofoliul "infrastructură IT"	50	37	↑
Ponderea produselor menținute	n/a	84%	n/a
Cifra de afaceri a întreprinderii	€ 24,000,000	€ 30,000,000	↑
Cifra de afaceri a produselor menținute	n/a	€ 27,000,000	n/a
Cheltuieli fixe cu produsele menținute	n/a	€ 25,000,000	n/a
Cheltuieli variabile cu produsele menținute	n/a	€ 1,500,000	n/a
Cifra de afaceri minimă pentru produsele menținute	n/a	€ 26,500,000	n/a
Profit produse menținute	n/a	€ 500,000	n/a
Rata Profitului - produselor menținute	n/a	1.85%	n/a
Rata Rentabilității - produselor menținute	n/a	2%	n/a

7.2.2. Auditul agil de marketing implementat în IMM02 183

Obiectivul strategiei de produs este menținerea produselor în zona profitabilă. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv, s-a calculat numărul produselor menținute. Produsele menținute fac referire la un anumit tip de produse, denumite în continuare "portofoliul infrastructurii IT". În urma analizei se observă că ponderea acestora (portofoliul "infrastructurii IT") în totalul produselor aflate în portofoliu, reprezintă 84% din totalul produselor.

Prin efortul de menținere a produselor în zona profitabilă se observă că suma cheltuielilor fixe și a celor variabile aferente produselor menținute, este de 2,65 mil. Euro, iar profitul obținut este de doar 500.000 Euro.

Calculul de rată a profitului și de rată a rentabilității, indică faptul că există un efort major în menținerea acestor produse în zona profitabilă și mai mult menținerea acestora reprezintă un obiectiv pe termen mediu.

Pentru menținerea produselor în zona profitabilă, întreprinderea alocă resurse financiare și umane considerabile (a se vedea cifra de afaceri minimă), care din calculul indicatorilor rezultă un profit mic, comparativ cu efortul.

Prin existența profitului și a faptului că acest obiectiv se referă la un orizont de timp mai mare, se poate afirma (cel puțin pe termen scurt) că obiectivul de marketing al întreprinderii privind menținerea produselor în zona profitabilă, este îndeplinit.

Tab. 7.10. Calculul AuditKPIs – Strategia de piață a IMM02

Menținerea clienților	2013	2014	OBS
Număr clienți potențiali (pentru portofoliul "infrastructură IT")	450	250	↓
Cota de piață relativă (la nivel local - Județ Timiș))	19.50%	26%	↑
Pretul mediu de vânzare (pentru portofoliul "infrastructură IT")	€ 2,750	€ 3,200	↑
Consum mediu anual	1	1	↔
Potențialul pieței (pentru portofoliul "infrastructură IT")	€ 241,313	€ 208,000	↓
Număr clienți care au cumparat produsul/serviciul	425	300	↓
Totalul clienților (pentru portofoliul "infrastructură IT") din segment	825	750	↓
Rata de penetrare a pieței	52%	40%	↓
Total venituri obținute din menținerea clienților	n/a	€ 5,000,000	n/a
Total cheltuieli cu menținerea clienților	n/a	€ 5,000	n/a
Total clienți menținuți	n/a	250	n/a
Cheltuieli de marketing cu clienții (produsului/serviciului)	€ 90,000	€ 50,000	↓
Total venituri obținute de la noii clienți	€ 250,000	€ 400,000	↑
Profit în urma activităților de marketing	€ 160,000	€ 350,000	↑
Cheltuieli de marketing ca procent din venituri	36%	13%	↓

Obiectivul strategiei de piață este menținerea clienților. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv, s-a calculat potențialul financiar al pieței locale, pe baza informațiilor oferite de întreprinderea IMM02. Se observă o creștere a cotei de piață în 2014 față de 2013, de 6,5%, dar și o scădere (aproape la jumătate) a numărului de clienți potențiali.

Astfel se observă o scădere a potențialului pieței aferente produselor din portofoliul "infrastructură IT".

Scăzând numărul de clienți și implicit potențialul pieței se observă și o scădere a ratei de penetrare a pieței. Prin activități susținute de marketing și amendate continuu la nivel operational, întreprinderea IMM02 reușește să mențină un număr constant de 250 de clienți la un preț mediu de vânzare mai mare. Astfel cheltuielile de marketing scad și se înregistrează o scădere de 3 ori a procentului cheltuielilor de marketing din veniturile obținute.

În urma calculelor efectuate se poate remarca că întreprinderea obține un profit mai mare din partea clienților menținuți și cu o cheltuială mai mică asupra activităților de marketing, astfel obiectivul de marketing al întreprinderii privind menținerea numărului de clienți, este îndeplinit.

Tab. 7.11. Calculul AuditKPIs – Strategia de promovare a IMM02

Creșterea vânzărilor	2013	2014	OBS
Total clienți in urma activitatii de promovare	85	100	↑
Numărul total de clienți ai organizației înainte de activitățile de promovare	400	600	↑
Numărul total de clienți ai organizației dupa activitățile de promovare	485	700	↑
Procentul clienților proveniți din activitatea de promovare	17.53%	14.29%	↓
Venitul obținut din promovare	€ 233,750	€ 320,000	↑
Costul mediu per initiativa de cumpărare	€ 186	€ 71	↓
Rata de retenție a clienților	100%	100%	↔
Venit din menținerea clienților	€ 1,100,000	€ 1,920,000	↑

Obiectivul strategiei de promovare este creșterea vânzărilor. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv s-a calculat procentul clienților proveniți din activitatea de promovare, care a înregistrat o ușoară scădere în 2014 față de 2013, de 3,24%, datorată scăderii numărului clienților potențiali.

Ațiunile susținute de marketing (facându-se referire la cele de promovare), care au fost adaptate continuu la condițiile de mediu, au ajutat la reducerea costului mediu per initiativa de cumpărare și astfel la creșterea venitului total din menținerea clienților. Rata de retenția a dovedit faptul că întreprinderea IMM02 a reușit să mențină 100% din clienți vechi.

În urma rezultatelor obținute se poate remarca faptul că obiectivul de marketing al întreprinderii privind creșterea vânzărilor, este îndeplinit.

Tab. 7.12. Calculul AuditKPIs – Strategia de concurență a IMM02

Poziționarea față de concurență	2013	2014	OBS
Cirfa de afaceri a întreprinderii	€ 24,000,000	€ 30,000,000	↑
Cifra de afaceri a pietei potientiale	€ 750,000,000	€ 750,000,000	↔
Cota de piata absolută	3.0%	4.0%	↑

Obiectivul strategiei de concurență este poziționarea față de concurență. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv s-a calculat cota de piață absolută, care a înregistrat o creștere de 1% în 2014 față de 2013. Neobținând informații detaliate la nivel local (piața județului Timiș) privind cota de piață a produselor din portofoliul "infrastructura IT" putem doar constata faptul că creșterea cifrei de afaceri în anul 2014 a adus o creștere a cotei de afaceri la nivel național.

Tab. 7.13. Calculul AuditKPIs – Strategia de preț a IMM02

Acceptarea prețului pe piață	2013	2014	OBS
Pretul de vânzare prognozat 1	€ 2,500	€ 3,000	↑
Pretul de vânzare prognozat 2	€ 7,000	€ 7,500	↑
Potențialul pieței funcție de Prețul 1	€ 219,375	€ 195,000	↓
Potențialul pieței funcție de Prețul 2	€ 614,250	€ 487,500	↓
Prognoza veniturii funcție de Prețul 1	€ 1,125,000	€ 750,000	↓
Prognoza veniturii funcție de Prețul 2	€ 3,150,000	€ 1,875,000	↓

Obiectivul strategiei de preț este acceptarea prețului pe piață. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv s-a calculat potențialul pieței funcție de prețul de vânzare prognozat. Pentru anul 2014 prețul de vânzare prognozat de 3000 Euro a fost acceptat de către piață, devenind prețul mediu de vânzare (tab 2).

În urma rezultatelor obținute se poate remarca faptul că obiectivul de marketing al întreprinderii privind acceptarea prețului pe piață, este îndeplinit.

Tab. 7.14. Calculul AuditKPIs – Strategia de distribuție a IMM02

Dezvoltarea de noi canale/circuite de distribuție	2013	2014	OBS
Număr puncte de vânzare din canalul de distribuție utilizat	1	2	↔
Număr clienți potențiali din canalul de distribuție utilizat	400	600	↑
Total venituri obținute de canalul de distribuție utilizat	€ 24,000,000	€ 30,000,000	↑
Total cheltuielilor pentru utilizarea canalului de distribuție utilizat	€ 22,850,000	€ 29,100,000	↑
Profit total obținut din vânzarea produselor în canalul de distribuție utilizat	€ 1,150,000	€ 900,000	↓
Număr total de produse vandute în canalul de distribuție utilizat	50	37	↑
Densitatea canalului de distribuție	0.25%	0.33%	↑
Rentabilitatea canalului de distribuție	100.00%	100.00%	↔
Profit mediu pe produs vândut	€ 23,000.00	€ 24,324.32	↑

Obiectivul strategiei de distribuție este dezvoltarea de noi canale/circuite de distribuție. Pentru analiza cantitativă a acestui obiectiv s-a calculat densitatea canalului de distribuție, care în 2014 a înregistrat o creștere de 0,08% (datorită apariției unui nou punct de vânzare în canalul de distribuție). Rentabilitatea canalului de distribuție nu a cunoscut modificări înregistrând atât în 2013, cât și în 2014, un procent de 100%.

Valoarea acestor doi indicatori se datorează faptului că numărul potențial de clienți cunoaște modificări, iar numărul de puncte de vânzare din canalul de distribuție a crescut.

Prin apariția unui nou punct de vânzare, cheltuielile pentru utilizarea canalului de distribuție au crescut, de aici și profitul mai mic față de anul precedent. De remarcat este faptul că profitul mediu pe produsul vândut a crescut cu aproximativ 1324 Euro

Astfel se recomandă intensificarea activităților de identificare și dezvoltare de noi canale de distribuție, astfel încât să se determine evoluții pozitive ale performanței canalului de distribuție, la un nivel redus al eforturilor financiare și umane.

În urma rezultatelor obținute se poate remarca faptul că obiectivul de marketing al întreprinderii privind dezvoltarea de noi canale/circuite de distribuție, este parțial îndeplinit. Afirm acest fapt din prisma importanței (deloc mică) acordată îndeplinirii acestui obiectiv (26%) dar și de faptul că în ciuda înființării unui nou punct de vânzare, întreprinderea IMM02 a înregistrat o creștere a profitului mediu obținut pe produsul vândut.

7.2.3. Concluziile studiului de caz (IMM02)

În urma auditului agil de marketing realizat pentru întreprinderea IMM02, s-a analizat atât din punct de vedere calitativ, cât și cantitativ activitatea de marketing desfășurată pentru îndeplinirea obiectivelor de marketing. Astfel s-au analizat următoarele obiective prezentate în harta obiectivelor (Fig. 7.3.):

- Menținerea produselor în zona profitabilă;
- Menținerea numărului de clienți;
- Creșterea vânzărilor;
- Poziționarea față de concurență;
- Acceptarea prețului pe piață;
- Dezvoltarea de noi canale/circuite de distribuție.

În urma rezultatelor obținute ca urmare a implementării modelului de audit agil de marketing și a ghidului de implementare (propuse de autor), întreprinderea IMM02 a reușit să-și reorienteze activitățile de marketing la nivel operațional astfel încât obiectivele de marketing propuse să fie îndeplinite.

Raportul parțial de audit agil de marketing a ajutat întreprinderea IMM02 în:

- **Reorientarea activităților de marketing la nivel operațional pentru menținerea produselor în zona profitabilă**, astfel încât acestea să aducă o contribuție semnificativă la **creșterea cifrei de afaceri și a profitului întreprinderii**;
- **Reorientarea activităților de marketing la nivel operațional pentru menținerea numărului de clienți**, reușind **creșterea cifrei de afaceri la un preț mediu de vânzare mai mare**;
- **Adaptarea activităților de promovare la condițiile de mediu** pentru a crește numărul de vânzări (ale clienților actuali) și **eficientizarea cheltuielilor de marketing**;
- **Creșterea cotei de piață prin menținerea produselor în zona profitabilă**;
- **Reorientarea activităților de marketing operațional pentru acceptarea de către clienții actuali a prețului prognozat**;
- Identificarea beneficiilor de dezvoltare de noi canale/circuite de distribuție.

Pe baza rapoartelor parțiale rezultate în urma auditului agil de marketing, directorul general împreună cu șeful departamentului de marketing al întreprinderii IMM02, **au reușit să reorienteze activitățile de marketing astfel încât obiectivele să fie îndeplinite.**

Gradul mare de flexibilitate și agilitate a modelului de **audit agil de marketing** (propus de către autor) a jucat un **rol important** în procesul de adaptare a companiei la condițiile de mediu.

Pentru o mai bună desfășurare a activităților de marketing în cadrul întreprinderii IMM02 autorul recomandă managerului și biroului de marketing, acceptarea și implementarea noului concept propus, acela de Proiectare a Activităților de Marketing (PAMk). Noul concept va ajuta la stabilirea obiectivelor strategice și operaționale de marketing ale întreprinderii prin informațiile furnizate de raportul final al auditului agil de marketing, care în prealabil au fost înregistrate ca bune practici în baza de date a Legacy Marketingului (LegMK).

7.3. Concluziile capitolului

Prezentul capitol oferă un cadru de lucru pentru aplicarea practică a modelului de audit agil de marketing creat de autor. Auditul agil de marketing a fost implementat în două IMM-uri românești, denumite generic IMM01 și IMM02. În aplicarea practică a auditului agil de marketing s-a utilizat ghidul de implementare creat de autor.

Pentru aplicarea practică au fost selectate două IMM-uri cu domenii de activitate asemănătoare, dar având obiective strategice și operaționale diferite pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii.

Acest fapt a ajutat autorul în evidențierea avantajelor de utilizare și implementare a modelului de audit agil de marketing propus.

Modelul de audit agil de marketing (AAMk) prezentat este pe de-o parte un instrument agil care verifică situația actuală a gradului de îndeplinire a obiectivelor de marketing, în concordanță cu strategia de marketing adoptată, și pe de altă parte un instrument de bază a evaluării și controlului performanței de marketing a întreprinderii, cu posibilitatea de a crea un raport parțial necesar orientării/reorientării activității înspre îndeplinirea obiectivelor.

Avantajul major al acestui model de audit agil de marketing, reprezintă crearea raportului parțial de audit, care reprezintă baza de plecare a reorientării activității de marketing, pe trei niveluri, astfel încât obiectivele să fie îndeplinite:

- reorientarea activităților de marketing pornind de la interpretare a datelor colectate
- reorientarea activităților de marketing pornind de la stabilirea obiectivelor operaționale pentru funcțiile întreprinderii
- reorientarea activităților de marketing pornind de la planificarea strategică.

În cazul IMM-urilor auditate, activitățile de marketing au fost reorientate doar la nivel operational, din cauza existenței unui potențial de marketing ridicat, în ambele IMM-uri, și care au dovedit o deschidere spre orientarea de marketing.

Limitele acestui model (care au fost anticipate de către autor), sunt într-adevăr datorate faptului că pentru o astfel de analiză în detaliu a situației de marketing și orientarea/reorientarea activității de marketing, este nevoie de o echipă de audit formată atât din personalul întreprinderii cât și din specialiști de marketing din exteriorul întreprinderii, care să ofere un grad mai mare de obiectivism auditului agil de marketing.

Autorul recomandă atât managerilor, cât și directorilor birourilor/departamentelor de marketing, ai IMM-urilor auditate, acceptarea și implementarea noului concept propus, acela de Proiectare a Activităților de Marketing PAMk). Noul concept va ajuta la stabilirea obiectivelor strategice și operaționale de marketing ale întreprinderii prin informațiile furnizate de raportul final al auditului agil de marketing, care în prealabil au fost înregistrate ca bune practici în baza de date a Legacy Marketingului (LegMK).

Astfel sunt îmbunătățite în mod continuu, agil, flexibil activitățile de marketing și sunt mereu adaptate condițiilor de mediu (aflate în continuă modificare).

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol sunt următoarele:

- **Aplicarea practică a modelului propriu de audit agil de marketing** în două întreprinderi, denumite generic IMM01 și IMM02;
- **Prezentarea tuturor etapelor de implementare** ale auditului agil de marketing, **conform ghidului de implementare creat de autor**;
- **Realizarea hărților de obiective de marketing** pentru fiecare întreprindere în parte;
- **Calculul Punctajului Potențialului de Marketing (PPMK)** al întreprinderii;
- **Calculul Indicatorului de Îndeplinire a Strategiei Globale (IÎSG)**;
- **Calculul Indicatorilor Cheie de Performanță necesari auditului (AuditKPIs)**;
- Monitorizarea, măsurarea și analiza indicatorilor necesari realizării auditului agil de marketing pentru fiecare întreprindere în parte;
- **Prezentarea rezultatelor auditului agil de marketing** și evidențierea **beneficiilor aduse de aplicarea modelului propus**;
- **Prezentarea recomandărilor autorului** pentru îmbunătățirea activității de marketing a întreprinderii.

8. CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERSONALE ȘI PERSPECTIVE

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- ⊕ **Prezentarea concluziilor pentru fiecare capitol al tezei**
- ⊕ **Delimitarea principalelor contribuții personale**
- ⊕ **Propuneri privind cercetările viitoare în domeniu**

8.1. Concluzii generale

Acest ultim capitol prezintă concluzii generale rezultate în urma cercetărilor (teoretice și aplicative) întreprinse de autor pentru elaborarea tezei de doctorat.

Primul capitol oferă definiția Întreprinderilor Mici și Mijlocii (IMM) în accepțiunea Comisiei Europene și a legislației naționale în vigoare. De asemenea sunt prezentate caracteristicile definiției (numărul de angajați, cifra de afaceri și activele totale deținute) care plasează IMM-urile într-una din următoarele trei subcategorii: micro întreprinderi, întreprinderi mici și întreprinderi mijlocii.

Autorul face referire și subliniază importanța IMM-urilor în economia modernă. De asemenea acesta identifică în literatura de specialitate și prezintă succint câteva din caracteristicile în gândire și orientare ale unui antreprenor în comparație cu un manager. Toate acestea reprezentând premisele pentru cercetările întreprinse în capitolele următoare.

În **capitolul al doilea** autorul realizează o cercetare exploratorie pe bază de chestionar, prin care dorește să identifice "potențialul de marketing" al unui IMM. Astfel în urma cercetării întreprinse de autor asupra IMM-urilor din România și Malta pe parcursul a 6 luni (ianuarie-martie 2013 în România, respectiv aprilie-iunie 2013 în Malta) sunt identificate următoarele:

- **Întreprinderile care dețin o cifră de afaceri sub 2 mil. Euro** nu acordă importanță activităților de marketing și acționează pe piață bazându-se pe instinct sau pe conjunctură. Majoritatea managerilor acestor IMM-uri nu desemnează un responsabil cu activitățile de marketing și prin urmare planul de marketing lipsește, obiectivele de marketing sunt sporadice sau de conjunctură, iar bugetul de marketing lipsește sau în cel mai bun caz este stabilit pe loc;
- **Comportamentul managerilor IMM-urilor, cu o cifră de afaceri între 2-10 mil. euro**, prezintă o tendință atipică, de limitare a orizontului activității întreprinderii la termen scurt. Cu alte cuvinte managerii IMM-urilor apelează la marketing doar în momentul în care identifică o amenințare sau o oportunitate (obiective sporadice sau pe termen scurt) și nu pentru a-și asigura avantajul concurențial pe termen lung;

- **Comportamentul managerilor de IMM-uri, care dețin o cifră de afaceri între 10-50 mil. euro** dau dovadă că stabilesc obiective pe termen scurt, mediu sau lung și prin urmare se realizează planificarea strategică de marketing pentru îndeplinirea acelor obiective. De asemenea, procesul de stabilire a bugetului de marketing cunoaște o îmbunătățire, alocându-se sume pentru atingerea obiectivelor pe termen scurt, mediu sau lung.
- **orientarea unor manageri spre cultura de marketing se datorează, în mare măsură, faptului că aceste IMM-uri fiind reprezentanțe sau dealeri autorizați ai unor branduri, au obligația de a respecta politicile de marketing impuse de deținătorii brandului.** Astfel activitățile de marketing se desfășoară în urma unui proces de standardizat.
- **Cunatumul resurelor financiare,** reprezintă pentru managerii IMM-urilor **un factor decident în inițierea și menținerea unui proces sănătos de marketing.**
- **O cifră de afaceri ridicată, conduce la conștientizarea necesității desfășurării activităților de marketing în mod organizat,** prin crearea unui post sau a unui birou/departament responsabil cu desfășurarea activităților de marketing.
- **Din punctul de vedere al autorului,** nu doar lipsa resurselor financiare îi determină pe managerii IMM-urilor să nu realizeze o sănătoasă planificare strategică de marketing, ci și **lipsa de deschidere față de cultura managerială și a activităților de cercetare de marketing pentru stabilirea și îndeplinirea obiectivelor strategice.**
- **Buna cunoaștere a principiilor manageriale și de marketing, alături de o bună organizare, conduce la succesul activităților de marketing și îndeplinirea obiectivelor strategice, mai mult decât deținerea unui quantum mare de resurse financiare și umane.**

Capitolul 3 prezintă orientarea spre marketingul holistic pe care managerul unui IMM ar trebui să o dețină, astfel autorul stabilind premisele pentru noul concept de proiectare a activităților de marketing.

Pornind de la idea că succesul funcției de marketing nu este dat de succesul forței de vânzări, ci de la orientarea de marketing a întreprinderii și a integrării marketingului în fiecare strategie și funcție a întreprinderii, autorul definește conceptul de proiectare a activităților de marketing.

Autorul prezintă **necesitatea introducerii conceptului de agilitate** în contextul proiectării activităților de marketing și transformă procesul de proiectare a activităților de marketing într-un proces agil, flexibil și adaptabil mediului întreprinderii.

Astfel, **Proiectarea Activităților de Marketing (PAMk) - presupune studiul nevoilor consumatorilor, proiectarea de produs, realizare prototipului, realizarea produsului în serie, obținerea feedback-ului privind nevoile și dorințele clienților, comunicare și distribuție.**

În finalul capitolului, autorul prezintă **procesul de elaborare și implementare a strategiei întreprinderii, în optica de proiectare a activităților de marketing.**

În **capitolului 4** autorul pune accent pe limitările procesului de realizare a planificării strategice de marketing, precum și a strategiilor de marketing, din punct

de vedere al abordării clasice, dar evidențiază importanța și necesitatea planificării strategice de marketing, pentru viitorul întreprinderii.

Aportul autorului este **introducerea elementelor agile în planificarea strategică de marketing**, ca efect a noului concept de proiectare a activității de marketing.

Astfel sunt prezentate: **etapele și elementele planificării strategice de marketing în noua optică, alături de procesul de luare a deciziilor în baza principiilor agile.**

Capitolul 5 prezintă, în mod asemănător capitolului anterior, dubla abordare (clasică și nouă-agilă-flexibilă-adaptabilă) a planului operațional de marketing. Se prezintă aspectele agile ce trebuie luate în considerare (din planul strategic de marketing), pentru realizarea planului operațional de marketing.

Autorul introduce conceptul de Legacy Marketing (LegMK), concept prin care planul operațional de marketing este îmbunătățit prin identificarea, transferul de bune practici (din trecut) ale întreprinderii și adaptarea acestora la contextul actual, pentru a îndeplini obiectivele strategice și, implicit, a misiunii întreprinderii.

Astfel, **Legacy Marketing - reprezintă procesul de identificare a bunelor practici în elaborarea strategiilor și planurilor de acțiune în marketing, proprii întreprinderii, care au condus (într-un un context trecut) la îndeplinirea obiectivelor organizației în condiții de succes financiar și care prin procese flexibile și agile pot fi adoptate contextului actual.**

Capitolul 6 debutează cu prezentarea noțiunilor de audit de marketing în viziunea clasică a conceptului. În continuarea capitolului, autorul prezintă procesul de diagnosticare al întreprinderii ca o formă de auditare și patru modele de diagnosticare.

Sunt prezentate locul, rolul și importanța auditului de marketing în procesul de planificare strategică de marketing, pentru a scoate în evidență dubla valență a auditului de marketing:

- instrument ajutător pentru crearea de alternative strategice;
- instrument de evaluare și control a activității de marketing.

Spre finalul capitolului autorul prezintă **limitările auditului de marketing și a diagnosticului întreprinderii în abordarea clasică și evidențiază nevoia creării unui nou model de audit de marketing (agil, flexibil și adaptabil), necesar proiectării activităților de marketing.**

Pe baza rezultatelor obținute în cercetarea exploratorie (studiul comparativ din Capitolul 2) și a cercetărilor bibliografice (realizate în Capitolul 6), **autorul prezintă în continuare, un model propriu de "audit agil de marketing".**

În viziunea autorului **auditul agil de marketing** (Fig. 7.1.) reprezintă un instrument de verificare a planificării strategice, care amendează planificarea strategică inițială cu cea realizată.

Cu alte cuvinte **auditul agil de marketing, notat în continuare "AAMk" reprezintă evaluarea sistemică, într-o manieră flexibilă, adaptabilă pas cu pas, a resurselor de marketing ale întreprinderii, ceea ce presupune: culegerea și măsurarea informațiilor, analiza și evaluarea datelor, interpretarea informațiilor referitoare la mediul intern și extern al întreprinderii, ajustarea datelor funcție de măsurarea informațiilor și coordonarea procesului ca rezultat al adaptării schimbărilor în piață.**

Pe parcursul capitolului autorul definește, **auditorul și auditatul de marketing, precum și elementele auditabile.**

Procesul de realizare a auditului agil de marketing este un ansamblu de activități desfășurate pe etape și în cadrul acestora, pe faze independente, în scopul realizării obiectivelor propuse. Motiv pentru care autorul tezei a creat un **ghid de implementare a auditului agil de marketing**.

Capitolul 7 prezintă două studii de caz privind aplicarea modelului propus de audit agil de marketing și a ghidului de implementare creat de autor.

Pentru aplicarea modelului de audit agil de marketing, autorul a ales două IMM-uri din mediul de afaceri timișorean. Astfel capitol oferă un cadru de lucru pentru aplicarea practică a modelului de audit agil de marketing creat de autor, fiind implementat în două IMM-uri românești, denumite generic IMM01 și IMM02. În aplicarea practică a auditului agil de marketing s-a utilizat ghidul de implementare creat de autor.

În cazul IMM-urilor auditate, activitățile de marketing au fost reorientate doar la nivel operational, din cauza existenței unui potențial de marketing ridicat, în ambele IMM-uri, și care au dovedit o deschidere spre orientarea de marketing.

Astfel au fost îmbunătățite în mod continuu, agil, flexibil activitățile de marketing și au fost adaptate condițiilor de mediu (aflate în continuă modificare), conform opției noului concept de Proiectare a Activităților de Marketing, dezvoltat de autor.

8.2. Contribuții personale

Pornind de la îndeplinirea integrală a obiectivelor propuse de autor, reies principalele contribuții personale ale acestuia:

- Evidențierea rolului și a importanței IMM-urilor în economia unei țări;
- Prezentarea diferențelor în gândire între antreprenor și manager.
- Efectuarea unei **cercetări exploratorii** privind **potențialul de marketing al organizațiilor de tip IMM**;
- Realizarea unui **studiu comparativ între IMM-urile din România (131 întreprinderi) și Malta (47 întreprinderi)**;
- Analiza rezultatelor prin **verificarea a 21 de ipoteze comune, formulate de autor** pentru realizarea studiului comparativ între IMM-urile din România și Malta;
- Identificarea potențialului de marketing al organizațiilor de tip IMM și a modului de adoptare și aplicare a practicilor de marketing, de către managerii acestora;
- **Prezentarea comportamentelor definerii ale managerilor de IMM-uri (din România și Malta)** privind inițierea activităților de marketing (reprezentând premisele dezvoltării unui noului concept, cel al Proiectării Activităților de Marketing).
- Analiza stadiului actual privind conceptul de marketing holistic și valoarea pentru client, autorul evidențiind necesitatea orientării de marketing și a integrării marketingului în toate funcțiile întreprinderii;
- Identificarea (pe baza studiului comparativ) și **evidențierea sub formă grafică a abordării greșite a managerilor de IMM-uri privind desfășurarea activităților de marketing**;
- **Definirea noului concept, și anume, Proiectarea Activităților de Marketing (PAMk)**;
- **Prezentarea ciclului complet de Proiectare a Activităților de Marketing**, ca element major (atât la nivel strategic, cât și operational)

în dirijarea și coordonarea activităților de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii;

- **Identificarea caracteristicilor și avantajelor conceptului de agilitate**, din literatură, și **introducerea acestora în procesul Proiectării Activităților de Marketing;**
- **Prezentarea unui nou proces de îndeplinire a misiunii întreprinderii**, prin introducerea noului concept de Proiectare a activităților de marketing și a Auditului Agil de Marketing.
- Sistematizarea stadiului actual al literaturii cu privire la conceptul clasic de marketing strategic;
- Determinarea elementelor conceptului clasic de planificare strategică pe baza studiului bibliografic;
- Identificarea și prezentarea importanței planificării strategice de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii;
- Prezentarea factorilor de success ai conceptului clasic de planificare strategică de marketing;
- **Propunerea unui nou proces de planificare strategică de marketing**, ca element al Proiectării Activităților de Marketing (PAMk);
- Determinarea și prezentarea procesului de luare a **deciziilor aferente planificării strategice de marketing, în cadrul Proiectării Activităților de Marketing.**
- Sistematizarea stadiului actual al literaturii cu privire la conceptul clasic de marketing operațional;
- **Introducerea unui nou concept, și anume, Legacy Marketing (LegMK)** pentru îmbunătățirea și adaptare continuă la condițiile mediului actual a activităților de marketing, prin transferul de bune practice identificate în trecut;
- **Propunerea și crearea unui nou proces de planificare operațională de marketing** în optica marketingului agil ca urmare a Proiectării Activităților de Marketing;
- **Conceperea elementelor unui plan operational de marketing agil**, în optica Proiectării Activităților de Marketing.
- Prezentarea abordărilor clasice și a evoluției auditului de marketing în literatura existentă;
- Identificarea asemănărilor și a limitărilor existente între procesul de audit de marketing și procesul de diagnosticare a întreprinderii;
- Identificarea locului, rolului și a importanței auditului de marketing pentru îndeplinirea misiunii întreprinderii;
- **Propunerea unui nou model de audit, necesar nevoilor organizațiilor de tip IMM;**
- **Definirea conceptului de audit agil de marketing;**
- **Definirea auditorului, a auditatului și a elementelor auditate de marketing;**
- **Crearea modelului și a ghidului de implementare a auditului agil de marketing;**
- Prezentarea obiectivelor de marketing necesare pentru crearea **hărții obiectivelor de investigare;**
- **Simularea unui număr de 15 hărți de obiective de marketing;**
- **Crearea metodologiei de evaluare calitativă a activității de marketing** (amprenta de marketing a întreprinderii);

- Definirea și modul de calcul pentru determinarea **punctajului potențialului de marketing al întreprinderii**;
- Definirea și modul de calcul pentru **determinarea importanței îndeplinirii strategiei globale a întreprinderii**;
- **Crearea metodologiei de evaluare cantitativă a activității de marketing** (marketing AuditKPIs).
- **Aplicarea practică** a modelului propriu de **audit agil de marketing în două întreprinderi**, denumite generic IMM01 și IMM02;
- Prezentarea tuturor etapelor de implementare ale auditului agil de marketing, conform ghidului de implementare creat de autor;
- Realizarea hărților de obiective de marketing pentru fiecare întreprindere în parte;
- Calculul Punctajului Potențialului de Marketing (PPMK) al întreprinderii;
- Calculul Importanța Îndeplinirii Strategie Globală (IÎSG);
- Calculul Indicatorilor Cheie de Performanță necesari auditului (AuditKPIs);
- Monitorizarea, măsurarea și analiza indicatorilor necesari realizării auditului agil de marketing pentru fiecare întreprindere în parte;
- Prezentarea rezultatelor auditului agil de marketing și evidențierea beneficiilor aduse de aplicarea modelului propus;
- Prezentarea recomandărilor autorului pentru îmbunătățirea activității de marketing a întreprinderii.

8.3. Direcții viitoare de cercetare

Cercetările teoretice și aplicative efectuate în cadrul tezei de doctorat prezintă limitări în ceea ce privește acoperirea în totalitate a conceptelor, din prisma existenței unei multitudini de factori greu de cuantificat, făcând aproape imposibilă taratare într-o o singură cercetare.

Proiectarea activităților de marketing combină conceptul de proiectare tehnică a produsului cu conținutul activității de marketing, astfel încât produsul să fie vandabil în piața țintă, în timp real și competitiv (în raport cu concurența).

În proiectarea unui produs, în accepțiunea generală a conceptului, există numeroase formule de calcul bine definite (capacitatea de potență, rezistența la frecare sau rupere, sisteme statice, etc.) unde cunoaștem variabilele necesare calculării acestora.

În cazul concepției autorului privind Proiectarea Activităților de Marketing (Fig. 8.1.) există un număr imens de elemente definatorii ale mediului intern (n – variabile interne) și ale mediului extern (m – variabile externe), date de: cultura organizațională, cifra de afaceri, politici interne, numărul angajaților, comportamentul resurselor umane, profilul activității întreprinderii, sezonabilitate, piață, concurență, etc.

Pentru a realiza o astfel de cercetare este nevoie de identificarea unor zone omogene de variație a acestor parametri pentru a putea simula comportamente cu acțiuni diferite în piață. Realizarea unei astfel de cercetări presupune crearea unor eșantioane mari de firme, astfel încât rezultatele să fie validate.

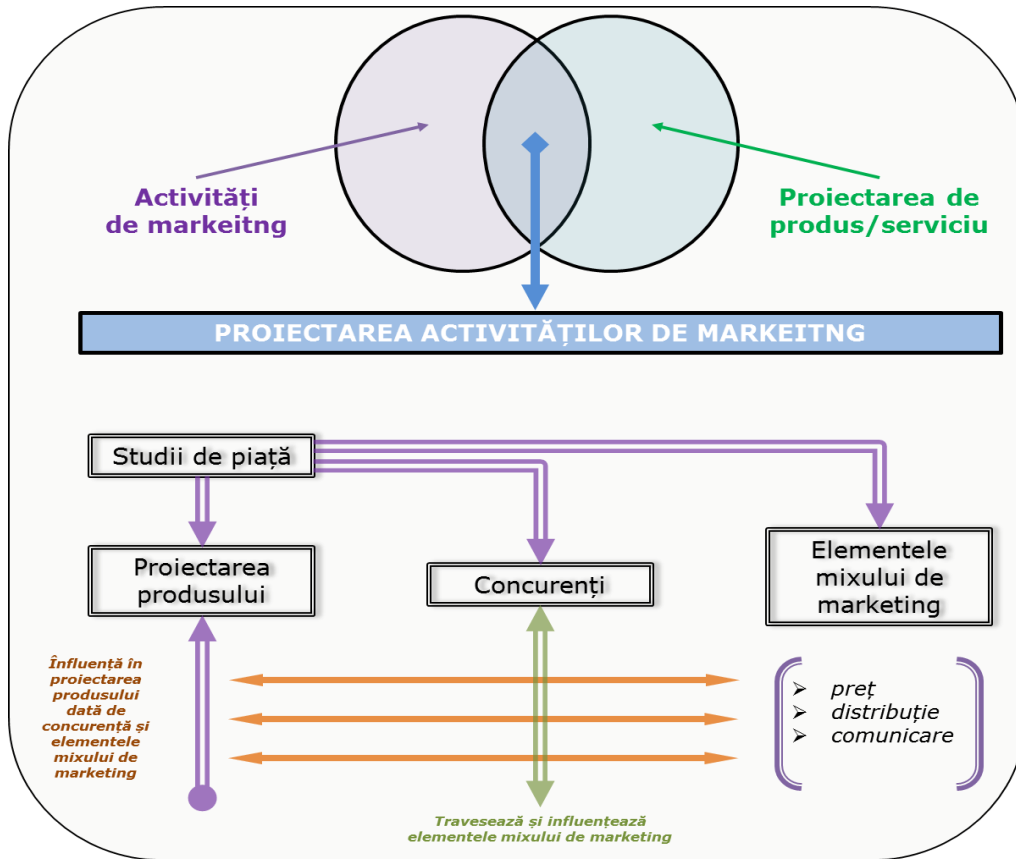


Fig. 8.1 Conceptul de proiectare a activităților de marketing

Din prisma acestor limitări, autorul consideră necesară crearea unor perspective de dezvoltare (personale sau la nivel de echipă de cercetare) pe una sau mai multe din următoarele direcții:

- Crearea unui model matematic pentru Proiectarea Activităților (PAMk) de Marketing. Și testarea în primă fază pe elementele comunicării de marketing, funcție de bugetul de marketing alocat, domeniul de activitate, numărul de angajați, cifra de afaceri și elementele definiției mediului extern;
- Implementarea Proiectării Activităților de Marketing (PAMk) în întreprinderi (IMM-uri) cu scopul de a identifica eventualele limitări ale conceptului, neidentificate de către autor. Direcție pentru care s-au stabilit deja eșantioane specifice de întreprinderi, funcție de domeniul de activitate, număr de angajați și cifră de afaceri;
- Implementarea Auditului Agil de Marketing (AAMk) în întreprinderi mari cu scopul de a determina gradul de compatibilitate a modelului propus cu mediul intern și extern acestora.
- Îmbunătățirea conceptului de Legacy Marketing (LegMK) prin adăugarea unei componente informatice pentru stocarea și accesul rapid la informațiile obținute în urma de Auditul Agil de Marketing (AAMk).

BIBLIOGRAFIE

1	Amaravadi, C. S., Samaddar, S. and Dutta, S., (1995), Intelligent Marketing Information Systems: Computerised Intelligence for Marketing Decision Making, <i>Marketing Intelligence and Planning</i> , Vol. 13 No. 2, 4-13.
2	Balaure, V. (coord.), (2002), <i>Marketing</i> , Ediția a IIa revăzută și adăugită, Ed. Uranus, București, p. 595
3	Barbu, A., Cetină, I., Ionescu, F. T., (2007), Factori de succes ai planificării strategice de marketing, <i>Revista de Marketing Online</i> , Vol.1, Nr. 3, 23-27
4	Bhargava, Mukesh, Dubelaar, Chris and Ramaswami, Sridhar (1994), Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of a Methodology, <i>Journal of Business Research</i> , Vol.31, pp.235-246.
5	Biech, E., (2003), <i>Marketing Your Consulting Services</i> . San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
6	Boddy, D., (2008), <i>Management: An Introduction</i> , 4th Edition, Prentice Hall
7	Bonoma, T. and Clark, B., (1988), <i>Marketing Performance Assessment</i> , Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
8	Brownlie, D. T., (1993), The Marketing Audit: A Metrology of Explanation, <i>Marketing Intelligence and Planning</i> , 11 (1), 4-12.
9	Brownlie, D. T., (1996), The Conduct of Marketing Audits: a Critical Review and Commentary, <i>Industrial Marketing Management</i> , January, 25 (1), 11-22.
10	Brownlie, D. T., (1996), Marketing Audits and Auditing: Diagnosis Through Intervention, <i>Journal of Marketing Management</i> , 12, 99-112.
11	Burduș, E., Căprărescu, G., (1999), <i>Fundamentele managementului organizației</i> , Ed. Economică, București
12	Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., (2008), <i>Managementul schimbării organizaționale (ed. III)</i> , Ed. Economică, București
13	Burk Wood, M., (2003), <i>The Marketing Plan: A Handbook</i> , Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
14	Buttery, A. and Tamaschke, R., (1995), Marketing Decision Support System in a Small Trading Nation: An Australian Case Study, <i>Marketing Intelligence and Planning</i> , Vol. 13 No. 2, 14-28.
15	Căescu, Ș. C., (2010), Planificarea strategică în marketing management. Nivelurile Planificării strategice, <i>Revista de Marketing Online</i> , Vol. 4., Nr. 4, 72-80
16	Cannon, J. & Cannon, J., (2003), <i>Leadership Lessons of the Navy Seals</i> . New York: McGraw Hill
17	Carson, D. (1990), Some exploratori models for assessing small firms' marketing performance: a qualitative approach, <i>European Journal of Marketing</i> , Vol. 24, No. 11, 5-49
18	Certo, S. C., (2002), <i>Managementul Modern: Diversitatea, calitatea, etica și mediul global</i> , Ed. Teora, București, ISBN: 973-20-0597-1
19	Charbonnier-Voirin, A., (2011), The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility.

	M@n@gement vol. 14 no. 2, 2011, 119-156.
20	Chaston, I. Mangles, T. (2002), <i>Small Business Marketing Management</i> , Palgrave Publishers, Basingstoke
21	Clark, Bruce H. și Ambler, Tim (2001), <i>Marketing performance measurement: evolution of research and practice</i> , <i>International Journal of Business Performance Management</i> , Vol. 3, No. 2-4, pp. 231 - 244.
22	CNIPMMR, (2011), <i>Carta Albă a IMM-urilor</i> , cniipmmr.ro accesat 2011
23	Cobb, C. G., (2011), <i>Making Sense of Agile Project Management: Balancing Control and Agility</i> . New York: John Wiley & Sons, Inc.
24	Commission of the European Communities, (2003), <i>Article 2, Commission Recommendation of 06/05/2003, concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises</i> , Brussels
25	Cummings, T.G., (1997), <i>Organization Development & Change</i> , South-Western Publishing, ITP Company
26	Daft, R. L., (2003), <i>Management</i> , 6th Edition, Thomson Publishing, Mason.
27	Dalcher, D., (2007), <i>Design for Change: One Step at a Time</i> . New York: John Wiley & Sons, Ltd.
28	Dessler, G. (2004). <i>Management: principles and practices for tomorrow's leaders</i> , 3rd Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
29	Dibb, S., Simkin, L., Wilson, D., (2008), <i>Diagnosing and treating operational and implementation barriers in synoptic marketing planning</i> , <i>Industrial Marketing Management</i> , Vol. 37(5), 539-553
30	Doyle, Peter (2000), <i>Value-Based Marketing - Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value</i> . John Wiley and Sons Ltd.
31	Druker, P., (1999), <i>Realitățile lumii de mâine</i> , Ed. Teora, București
32	Drummond, G., Ensor, J., (2002). <i>Strategic Marketing, Planning and Control</i> , Ed. A IIa, Ed. Butterworth Heinemann.
33	Dumitru, A. N. (2009), <i>Strategii de dezvoltare a IMM-urilor din România în situația economică actuală</i> , <i>Academemia de Studii economice din București, Școala Doctorală, Colecția de Working Papers în Științe Economice, Secțiunea 4</i> , 93-100
34	Dumitru, I., (2004), <i>Marketing strategic. O abordare în perspectiva globalizării</i> , Ed. Uranus, București; p. 29
35	Dumitru, I., (2007), <i>Etape în evoluția conceptului de marketing</i> , <i>Revista de marketing online</i> , Vol. 1, Nr. 1, 11-17
36	Eckes, G., (2003), <i>Six Sigma Team Dynamics: The Elusive Key to Project Success</i> . Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
37	Economist Intelligent Unit (2009), <i>Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times</i> .
38	Enis, B. M. and Stephen, J. G., (1992), <i>Computer Driven Marketing Audit: An Interactive Approach to Strategy Development</i> , <i>Journal of Management Inquiry</i> , 1(4). 306-317.
39	Erdogmus, H., (2007), <i>Agile's Coming of Age ... or Not</i> . IEEE SOFTWARE
40	European Commission, (2005), <i>The new SME definiton. User guide and model declaration</i> , ISBN: 92-894-7909-4
41	Florescu, C., Mâlcomete, P., Pop, N. A. (coord), (2003), <i>Marketing. Dictionar Explicativ</i> , Ed. Economica, Bucuresti
42	Foltean, F., (2000), <i>Cercetări de marketing</i> , Ed. Mirton, Timișoara
43	Foltean, F., Lădar L., (2007) <i>Marketing</i> , Ed. Mirton, Timișoara

198 BIBLIOGRAFIE

44	Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H., (2005), Visualizing Project Management. Models and Frameworks for Mastering Complex Systems. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
45	Frösen, J., (2008), Measuring marketing performance from a shareholder perspective. The Use of Marketing Metrics in Finnish Companies. Master Thesis, Helsinki School of Economics.
46	Gartner, W. B., (1988), 'Who is an entrepreneur?' is the wrong question. <i>American Journal of Small Business</i> , 12(4), 11-32
47	Gilb, T. & Brodie, L., (2007), What's Wrong with Agile Methods? Some Principles and Values to Encourage Quantification
48	Goldman, S., Nagel, R., Preiss, K., Dove, R. (1991), 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry Led View. Bethlehem, PA: Iacocca Institute, Lehigh University.
49	Gomez-Mejia, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (2005). Management: people, performance, change, 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston.
50	Greenley, G., Hooley, G. and Saunders, J., (2004), Management Processes in Marketing Planning, <i>European Journal of Marketing</i> , Vol. 38(8), 933-953
51	H.A. Reijers, H.A., Liman Mansar, S., (2005), Best practices in business process redesign:an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics, <i>Omega: The International Journal of Management Science</i> , Vol. 33, 283-306
52	Hammond, K.H., (2001), Michael Porter's Big Ideas", <i>Fast Company</i> , March, pag. 150-154
53	Hill, J., (2001) A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activitie: part 2, <i>International Journal Of Entrepreneurial Behavior&Research</i> , Vol. 7, No. 6, 211-235
54	Hutt, M., Speh, T., (2003), <i>Business Marketing Management</i> , South Western, New York
55	Ionescu, F. T., (2010), Conținutul și rolul planificării în știința marketingului, <i>Revista de Marketing Online</i> , Vol. 4, Nr. 4, 28-39
56	Izvercian, M., (2002), <i>Elemente de marketing</i> , Ed. Solness, Timișoara
57	Janssens, W., Wijnen, K., De Pelsmacker, P., Van Kenhove, P., (2008), <i>Marketing research with SPSS</i> , ed. Essex: Pearson Education Limited
58	Jaworski, B. J. and Kohli, A. K., (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, <i>Journal of Marketing</i> , 57 (3), 53-70.
59	Jeffrey, M., (2010), <i>Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know</i> . Wiley, 1st edition. ISBN-13: 978-0470504543.
60	Johnston Jr., R. E. & Bate, J. D., (2003), <i>The Power of Strategy Innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities</i> . New York: AMACOM
61	Kotler Philip, Gregor T. William, Rodgers III H. William – <i>The Marketing Audit Comes of Age</i> , <i>SloanManagement Review</i> 1989 [28]
62	Kotler, P., (1967), <i>Marketing Management: Analysis, Planning, and Control</i> , Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc.
63	Kotler, P., (1988), <i>Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control</i> , 6th ed. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall International.
64	Kotler, P., (1997), <i>Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control</i> , 9th ed. Upper Saddle River, N. J., Prentice Hall.

65	Kotler, P., (2003), Marketing de la A la Z, Ed. Codecs, Bucuresti
66	Kotler, P., (2008), Managementul marketingului, Ediția a Va, Ed. Teora, București.
67	Kotler, P., Armstrong, G., (2004), Principiile marketingului, Editia a-III-a, Ed. Teora, Bucuresti
68	Kotler, P., Gregor, T. W., Rodgers. W. H. III, (2005), The Marketing Audit Comes of Age, Sloan Management Review Classic Reprint, http://www.hamiltonco.com/features/hampub/SMR.html .
69	Kotler, P., ș.a. (2008), Principles of Marketing, 5th European Edition, Prentice Hall, ISBN: 978-0-273-71156-8.
70	Kourakalis, I. (2005), Rist tolerance and risc management in everyday life of SMEs, Proceedings of the conference, International Conference Small And Medium Enterprises in European Economies and All Over the World, Babeș-Bolyai University, Cluj-Napoca, 12-18
71	Leaton, Roger (2008). Use agile method to stay in tune with business needs. Computer Weekly
72	Lehmann, R. D., Winer, R. S., (2001) Product Management, 3th Edition, McGraw/Irwin, Boston
73	Lemmon, N., (1996), Keeping Pace with the Changing Market, Credit Union Management, January, 19(1), 40-41.
74	Lock, D., (2001), Managementul de proiect (Manualul Gower de management). București: Ed. CODECS
75	Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., Hoy, F. (2012), Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures, 16th Edition, ISBN-10: 1111532877
76	Mager, R., (1997), Preparing Instructional Objectives. Atlanta: Center for Effective Performance
77	Maskell, B., (2001), The age of agile manufacturing. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 6
78	McDonald, M. and Leppard, J., (1991), The Marketing Audit: Translating Marketing Theory into Practice. Oxford, Butterworth, Heinemann.
79	McDonald, M., (1996), Strategic Marketing Planning: Theory, Practice and Research Agenda, Journal of Marketing Management, 12, 5-27.
80	McDonald, M., (2000), Marketing Plans – How to prepare them, how to use them, 4th Edition, Butterworth-Heinemann, (reprinted)
81	McDonald, M., (2007), Marketing Plans, Sixth Edition: How to prepare them, how to use them, Elsevier
82	McGlinchey, D., (1996), Doing Your Own Marketing Audit, Marketing Computers, 16(April) (4), 26-28.
83	Meghișan, G. M., (2007), Planificarea strategică, postulat al strategiilor concurențiale de marketing, Univesitatea din Pitești, Buletin Științific, Serie: Științe Economice, Nr. 6(12), 179-188
84	Miclea, Ș. , Izvercian, M., (2014), Marketing Practices Adopted In Romanian Small And Medium Enterprises; 4th RMEE 2014 Conference: The Management Between Profit and Social Responsibility, Cluj-Napoca, România
85	Miclea, Ș. , Izvercian, M., Buciuman, C.-F., (2014), Implementing the Agile Marketing Audit Using the A-Marketing Balance Scorecard System; 6th IEEE International Workshop on Soft Computing Applications (SOFA2014), Timișoara, România

200 BIBLIOGRAFIE

86	Mintzberg, H., (2008), <i>Ascensiunea și declinul planificării strategice</i> , Ed. Publica, București
87	Nadler, D., Tushman, M., (1980), "A Model for Diagnosing Organizational Behavior." <i>Organizational Dynamics</i> 9, No. 2 , 35-51.
88	Nath, P., Nachiappan, S., Ramanathan, R., (2010), The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view, <i>Industrial Marketing Management</i> , Vol. 39(2), 317-329
89	Nicolescu, O., Verbocu, I., (1995), <i>Management</i> , Ed. Economică, București
90	Oppenheim, B. W., Murman, E. M., & Deborah A. S., (2011), <i>Lean Enablers for Systems Engineering</i> . <i>Systems Engineering</i> Vol 14, No. 1
91	Petersen, K., (2011), <i>Is Lean Agile and Agile Lean? A Comparison between Two Software Development Paradigms</i>
92	Porter, M. E., (1985), <i>Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance</i> (New York Free Press)
93	Pulendran, S., (1996), <i>Marketing Planning, Market Orientation and Performance: An Empirical Study of Practices in Australian Organisations</i> , doctoral dissertation, Melbourne Business School, University of Melbourne.
94	Reed, P. W., (1992), <i>Marketing: Planning and Strategy</i> , Sydney, Harcourt Brace Jovanovich Group (Australia).
95	Robbins, S.P., Coulter, M. (2007). <i>Management</i> , 9th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
96	Rothe, J. T., Harvey M. G. and Jackson. C. E., (1997), <i>The Marketing Audit: Five Decades Later</i> , <i>Journal of Marketing Theory and Practice</i> , 5 (3), 1-16.
97	Rubinstein, D., (2004), <i>Spreading the Agile Practice</i> . <i>Software Development Times</i> , 184
98	Russell, E., (2010), <i>The Fundamentals of Marketing</i> , AVA Publishing
99	Rust, R., ș.a. (2004), <i>Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions</i> , <i>Journal of Marketing</i> , 68 (October), 76-90.
100	Sabino, S., (2006), <i>The Agile Enterprise</i> . <i>Health Data Management</i> , Vol. 14
101	Sandu, S., (2005), <i>Întreprinderi mici și mijlocii în România - inovare și competitivitate în context european</i> , Ed. Expert, București
102	Simkin, L., (2002), <i>Barriers Impeding Effective Implementation of Marketing Plans – A New Research and Training Agenda</i> , <i>Journal of Business and Industrial Marketing</i> , Vol.17(1), 8-22
103	Smith, G. & Sidky, A., (2009), <i>Becoming Agile ...in an imperfect world</i> . Greenwich: Manning Publications Co.
104	Solod, M. E., (1996), <i>Conducting a Marketing Audit: A Service Organization Illustration</i> , <i>Journal of Professional Services Industry</i> , 14(2), 39-54.
105	Stojanovic, Z., Dahanayake, A. & Sol, H., (2004), <i>Advanced Topics in Database Research</i> , Vol. 3. Hershey: Idea Group Inc.
106	Tolfo, C., Wazlawick, R., Ferreira, M. & Forcellini, F., (2011), <i>Agile methods and organizational culture: reflections about cultural levels</i> . <i>Journal Of Software Maintenance And Evolution: Research And Practice</i> , Vol. 23
107	Van Oosterhout, M., (2010), <i>Business Agility and Information Technology in Service Organizations</i> . Erasmus Research Institute of Management - ERIM Rotterdam School of Management (RSM) Erasmus School of

BIBLIOGRAFIE 201

	Economics (ESE) Erasmus University Rotterdam. http://www.irim.eur.nl ERIM.
108	van Stekelenburg, J., (2012). Exploring organizational agility and the added value of human resources: Creating organizational agility by using individual competencies and organizational practices. Master's Thesis Human Resource Studies School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University.
109	Varadarajan, R., (2010), Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises, <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , Vol. 38, 119-140
110	Wagter, R., Berg, M., Luijpers, J. & Steenbergen, M. (2005), <i>Dynamic Enterprise Architecture: How to Make It Work</i> . Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
111	Walker, O. C. and Ruekert, R. W., (1987), Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, <i>Journal of Marketing</i> , Vol. 51, No. 3, pp. 15-33.
112	Walker, Orville C. and Ruekert, Robert W. (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", <i>Journal of Marketing</i> , Vol. 51, No. 3, pp. 15-33.
113	Weisbord, M., (1976), <i>Organizational Diagnostics: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory</i> , <i>Group and Organizational Studies I</i>
114	Wiig, K., (2004), <i>People Focused Knowledge Management</i> . New York: Elsevier Butterworth-Heinemann
115	Wilson, A., (1993), <i>Marketing Audit Checklist: A Guide to Effective Marketing Resource Realization</i> , 2nd Edition, London, McGraw Hill.
116	Xueming Luo, Bhattacharya, C.B. (2009), The Debate over Doing Good: Corporate Social Performance, Strategic Marketing Levers, and Firm-Idiosyncratic Risk. <i>Journal of Marketing</i> , November, Vol. 73, No. 6, pp. 198-213.
117	http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/malta/index_ro.htm , accesat la o dată anterioară: aprilie 2014
118	http://europa.eu/abouteu/countries/membercountries/romania/index_ro.htm , accesat la o dată anterioară: aprilie 2014
119	http://searchunifiedcommunications.techtarget.com/definition/greenfield-deployment
120	http://www.computerweekly.com/feature/Legacy-systems-continue-to-have-a-place-in-the-enterprise
121	http://www.en.wikipedia.org/wiki/Business_agility , accesat la o dată anterioară: septembrie 2013
122	http://www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model/
123	http://www.merriam-webster.com/dictionary/legacy
124	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mt.html , accesat la o dată anterioară: aprilie 2014
125	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ro.html , accesat la o dată anterioară: aprilie 2014

ANEXE

Anexa 1 – Chestionarul utilizat pentru cercetarea exploratorie (România)

Varianta finală Nr. 07/04.03.2013

CHESTIONAR PRIVIND POTENTIALUL DE MARKETING AL UNUI IMM

Stimată Doamnă, Stimate Domn,

În cadrul unei cercetări de doctorat sub coordonarea *Facultății de Management în Producție și Transporturi, din cadrul Universității “POLITEHNICA” din Timișoara* se realizează un studiu, având ca scop cunoașterea implicării și utilizării marketingului de către IMM-uri, în procesul decizional de management. În acest sens, vă rugăm să aveți amabilitatea de a ne furniza o serie de informații, cu privire la aspectele legate de tema acestui studiu.

Răspunsurile la întrebări au un regim confidențial și vor fi utilizate exclusiv în scopul cercetării.

1. Sediul firmei (localitatea) _____

2. Anul înființării firmei _____

3. Capital integral românesc
 integral străin
 mixt

4. Regim juridic societate pe acțiuni
 societate cu răspundere limitată
 altă formă, care _____

5. Domeniul de activitate comerț
 servicii
 industrie prelucrătoare – bunuri industriale
 industrie prelucrătoare – bunuri de consum
 altul, care _____

6. Nr. de angajați Sub 9
 10-49
 50-249
 250 și peste

7. Cifra de afaceri anuală mai mică sau egală cu 2 milioane EUR
 între 2 mil. EUR și 10 mil. EUR
 între 10 mil. EUR și 50 mil. EUR
 peste 50 mil. EUR

8. Funcția persoanei / Departamentul (care a completat chestionarul) _____

9. Adresă web / email de contact pentru comunicarea rezultatelor studiului _____

10. Vă rugăm să menționați care din următoarele afirmații caracterizează organizarea activităților de marketing în compania dumneavoastră:

- Nu se desfășoară organizat
- Există un angajat însărcinat cu desfășurarea activităților de marketing
- Există un birou/serviciu/compartiment de marketing

11. Vă rugăm să menționați care dintre următoarele ocupații, specifice domeniului MARKETING, se regăsesc în structura organizatorică a companiei dumneavoastră:

- Consilier vânzări
- Organizator târguri și expoziții
- Consilier economist în comerț și marketing
- Specialist în relații publice
- Referent specialitate marketing
- Specialist marketing
- Economist în comerț
- Economist în marketing
- Promotor
- Designer spații expunere produse
- Tehnoredactor material promoționale
- Webdesigner
- Asistent Product Manager
- Media Planner
- Consultant vânzări
- Agent vânzări
- Asistent în relații publice și comunicare
- Operator de interviu
- Asistent brand manager
- Agent contractări și achiziții
- Economist în industrie
- Economist în economie generală
- Asistent de cercetare economist în economia generală
- Asistent de cercetare economist în marketing
- Consultant în managementul proiectelor și prognoză economică
- Comunicator mass-media
- Consilier/expert/inspector/referent/economist în comerț și marketing
- Tehnician economist
- Consilier relații publice și mass-media
- Referent comunicare economică
- Expert în comunicare
- Consultant în afaceri
- Altă ocupație, menționați care _____

12. Având în vedere domeniul dumneavoastră de activitate, vă rugăm să precizați ce studii trebuie să fi absolvit persoana/persoanele responsabile de activitățile de marketing, din compania dumneavoastră:

- Să aibă studii superioare, indiferent de domeniu
- Să aibă studii superioare în domeniul economic, indiferent de facultate

Să fie absolvent al specializării solicitate de acel post

13. Vă rugăm sa precizați care din următoarele activități considerați că revin persoanei/departamentului/biroului care se ocupă de MARKETING în compania dumneavoastră (răspuns multiplu):

- Culegerea, prelucrarea și analiza de date specifice activității firmei/întreprinderii/organizației
- Asistență pentru administrarea activității ansamblului întreprinderii/organizației
- Comercializarea produselor/serviciilor
- Gestionarea relațiilor cu clienții și furnizorii
- Negocierea clauzelor contractuale și gestionarea relațiilor cu clienții și furnizorii
- Implementarea strategiilor de dezvoltare a afacerilor în organizație
- Realizarea unei analize SWOT a întreprinderii/organizației în interacțiunea sa cu mediul intern sau extern
- Elaborarea unui plan de analiză funcțional - structurală a întreprinderii/organizației
- Proiectarea unui studiu vizând ameliorarea funcționării unei subdiviziuni a întreprinderii/ organizației
- Selectarea unui set de date pentru rezolvarea unei probleme de administrare a afacerilor
- Elaborarea unui studiu privind activitatea firmei
- Accesarea și utilizarea bazelor de date, elaborarea de rapoarte pe o temă dată, în condiții specificate
- Elaborarea unei propuneri/program de îmbunătățire a activității viitoare a firmei
- Participarea oportună și eficientă la realizarea unei faze din lanțul de activități de comercializare/prestare de servicii
- Planificarea, organizarea și adaptarea activităților organizației la dinamica mediului economic
- Culegerea, prelucrarea, analiza și interpretarea statistică a datelor
- Utilizarea conceptelor, teoriilor, principiilor și metodelor de investigare a fenomenelor și proceselor economice
- Elaborarea suportului organizațional al activității de distribuție
- Elaborarea unui studiu statistic de analiză sau previziune a fenomenelor social – economice
- Fundamentarea și propunerea de soluții pentru problemele economice
- Localizarea și consemnarea tipurilor de risc și implicațiile acestora în situații specifice inițierii și derulării activităților economice
- Realizarea de studii de piață, planuri de afaceri și programe de activități la nivel de organizație sau produs
- Identificarea de soluții pentru probleme economice și de mediu la nivel de organizație
- Realizarea unei analize diagnostic
- Extragerea dintr-o bază de date a informațiilor relevante pentru o situație specificată
- Elaborarea unui studiu de piață/plan de afaceri/program de îmbunătățire a activității organizației
- Proiectarea unei schițe de executare a unui plan sau a unui buget
- Realizarea unui studiu de marketing
- Conceperea și aplicarea unui program de activități pentru procesul de vânzare
- Elaborarea unui raport de marketing, utilizând aplicațiile informatice
- Conceperea și realizarea unui program de marketing
- Elaborarea unui proiect de organizare a activităților de marketing
- Altă activitate, menționați care _____

14. Vă rugăm să menționați în care din următoarele situații considerați că este nevoie de implicarea persoanei/departamentului/biroului care se ocupă de MARKETING în compania dumneavoastră (răspuns multiplu):

- Identificarea, analiza și gestionarea elementelor care definesc mediul intern și extern al organizației prin diagnosticare și analiză SWOT
- Elaborarea și implementarea de strategii și politici ale organizației
- Elaborarea și implementarea sistemului managerial și a subsistemelor sale (alocare și realocare de resurse și activități)

- Identificarea, selectarea și utilizarea modalităților de previzionare, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare
- Fundamentarea, adoptarea și implementarea deciziilor pentru organizații de mică complexitate (în ansamblu sau pe o componentă)
- Utilizarea bazelor de date, informații și cunoștințe în aplicarea metodelor, tehnicilor și procedurilor manageriale
- Altă situație, menționați care _____

15. Vă rugăm să menționați care din următoarele afirmații caracterizează colectarea de informații (utile activității de marketing), în cadrul companiei dumneavoastră:

- Persoana/departamentul/biroul de marketing colectează informații referitoare la piață și concurenții companiei
- Persoana/departamentul/biroul de marketing colectează informații referitoare la posibili clienți clienți actuali/foști clienți ai companiei
- Persoana/departamentul/biroul de marketing colectează informații referitoare la îmbunătățirea portofoliului de produse și/sau servicii ale companiei
- Persoana/departamentul/biroul de marketing colectează informații referitoare la eficientizarea procesului de distribuție
- Persoana/departamentul/biroul de marketing colectează informații referitoare la eficientizarea acțiunilor de promovare ale companiei
- Persoana/departamentul/biroul de marketing colectează alte informații, menționați care _____

16. Vă rugăm să menționați care din următoarele afirmații caracterizează utilizarea informațiilor colectate de persoana/departamentul/biroul responsabil de marketing, în compania dumneavoastră:

- Informațiile de marketing obținute nu sunt utilizate în fundamentarea deciziilor, ci doar pentru crearea de statistici
- Informațiile de marketing sunt utilizate în fundamentarea deciziilor de marketing pe termen scurt (privind produsul, prețul, distribuția și promovarea)
- Informațiile de marketing sunt utilizate în fundamentarea deciziilor de marketing pe termen mediu și lung (privind produsul, prețul, distribuția și promovarea)
- Informațiile de marketing sunt utilizate în fundamentarea planurilor strategice ale companiei (privind strategii de produs, preț, distribuție și promovare)

17. Vă rugăm să menționați care din următoarele afirmații caracterizează planificarea activităților de marketing în compania dumneavoastră:

- Nu există un plan de marketing
- Există un plan anual de marketing, dar fără obiective clare și desfășurat sporadic
- Există un plan anual de marketing cu obiective clare și resurse alocate
- Există un plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul anual al firmei
- Există un plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul strategic al firmei

18. Vă rugăm să menționați care din următoarele afirmații caracterizează planificarea strategică de marketing, în cadrul companiei dumneavoastră:

- Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea unor obiective sporadice (care apar spontan în activitatea companiei)
- Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt (până la 1 an)
- Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen mediu (1-3 ani)
- Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung (peste 3 ani)

19. Vă rugăm să menționați care din următoarele afirmații caracterizează focalizarea și coerența activităților de marketing, din compania dumneavoastră:

- Activitățile de marketing nu sunt focalizate asupra unui obiectiv clar (inițierea activităților de marketing în mod spontan, în momentul identificării unei oportunități sau a unei amenințări)
- Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, dar neîncadrate explicit în planul anual al companiei
- Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, încadrate explicit în planul anual al companiei
- Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, încadrate explicit în planul anual al companiei, dar nu și în cel strategic
- Activitățile de marketing sunt focalizate asupra unor obiective clare, încadrate explicit în planul strategic al companiei

20. Vă rugăm să menționați care din următoarele afirmații caracterizează bugetul activităților de marketing în compania dumneavoastră:

- Nu sunt alocate sume activităților de marketing
- Sumele alocate activităților de marketing sunt stabilite pe loc
- Nu este alocat un buget distinct activităților de marketing
- Există un buget distinct alocat activităților de marketing, dar insuficient
- Există un buget general de marketing suficient, dar nu structurat pe obiective clare și coerente
- Există un buget al activităților de marketing bine fundamentat și alocat pe obiective clare și coerente

21. Vă rugăm să menționați care din următoarele activități le-ați utilizat în procesul de promovare a companiei dumneavoastră, până în prezent (răspuns multiplu):

- Nu s-au realizat activități de promovare
- Promovare TV (spot-uri/reclame TV)
- Promovare RADIO (spot-uri/reclame RADIO)
- Promovare în presa scrisă (print-uri în ziare, reviste, etc.)
- Promovare prin materiale scrise (flyere, broșuri, cataloage de prezentare produse, etc.)
- Promovare stradală/Outdoor (mesh-uri, bannere, billboard-uri, panouri direcționale, etc.)
- Promovare internet (site de prezentare/vanzare online, bannere online, etc.)
- Promovare prin marketing direct (oferte personalizate utilizand baze de date)
- Promovare prin activități de relații publice (conferințe de presă, lansări de produse și/sau servicii noi, etc.)
- Promovare prin participarea la evenimente (târguri, expoziții, saloane, etc.)
- Promovare prin alte activități, menționați care _____

22. Vă rugăm să precizați care din următoarele afirmații caracterizează protofoliul de clienți în compania dumneavoastră:

- Portofoliul cuprinde preponderent clienți persoane fizice
- Portofoliul cuprinde preponderent clienți persoane juridice
- Portofoliul cuprinde atât clienți persoane fizice, cât și clienți persoane juridice

23. Vă rugăm să menționați care din următoarele afirmații caracterizează activitatea de audit în compania dumneavoastră:

- Nu s-au desfășurat activități de audit
- S-a realizat un audit financiar-contabil
- S-a realizat un audit financiar-contabil, în care au fost analizate și activitățile de marketing
- Se realizează distinct un audit financiar-contabil și un audit de marketing

24. Vă rugăm să menționați care din următoarele afirmații caracterizează modul de formare a echipei de audit în compania dumneavoastră:

- Se formează o echipă de auditori formată din angajații companiei
- Se formează o echipă de auditori care conține angajați ai companiei și colaboratori externi
- Se formează o echipă de auditori care conține doar colaboratori externi

Anexa 2 – Chestionarul utilizat pentru cercetarea exploratorie (Malta)

Final Draft - No. 05/21.04.2013

QUESTIONNAIRE REGARDING MARKETING POTENTIAL IN SMEs

1. SME HQ (only the city/town): _____

2. Founded in (year): _____

3. Enterprise assets:

- Maltese assets
- Foreign assets
- Maltese & foreign assets

4. Field of activity:

- Commerce
- Services
- Manufacturing – industrial goods
- Manufacturing – end user goods
- Other, please mention _____

5. No. of employs:

- Under 9
- 10-49
- 50-249
- 250 and above

6. Annual turnover:

- Up to 100.000 euro
- Between 100.000 and 500.000 euro
- Between 500.000 and 1.000.000 euro
- Above 2.000.000 euro

7. Job position/ Department (of the person filling in this questionnaire): _____

8. Web adress/e-mail adress: _____

9. Please indicate which of the following statements correspond to how marketing activities are organized in your enterprise:

- The marketing activities are not organised
- There is an employee that is responsible for marketing activities
- There is a marketing department

10. Considering the enterprise's domain, please indicate the education level of the employee/s responsible for the Marketing activities:

- Higher education, regardless of the domain
- Higher education in business administration
- Graduate of specialization required by the job description/position

11. Please indicate which of the following job positions, specific for the Marketing domain, can be found in the organization diagram of your enterprise (multiple choice answers):

- Basic Marketing (ex. economist specialised in marketing, marketing consultant, marketing assistant, marketing specialist)
- General Marketing (ex. economist specialised in commerce, economist specialised in general industry, economist specialised in general economy, business consultant, project management and economic forecast consultant, contracting and procurement agent)
- Marketing research (ex. marketing researcher, interview operator, data analyst)
- Marketing & Sales (ex. sales consultant, promoter, merchandiser, designer for merchandising units, assistant product manager, sales assistant, sales representative, product manager, brand manager)
- Marketing Promotion & PR (ex. PR specialist, PR consultant, PR assistant, mass-media communicator, copywriter, promotional material designer, web designer, media planner, fairs and exhibitions organizer)
- None of the above

12. Please indicate which of the following activities do you think should be included in the job description of the employee/s responsible for Marketing in your enterprise (multiple choice answers):

- Identifying, analyzing and managing the elements defining internal and external environment of the organization, through diagnosis and SWOT analysis
- Development and implementation of organizational strategies and policies
- Development and implementation of the management system and its subsystems (allocation and reallocation of resources and activities)
- Selling the products/services of the enterprise
- Managing relationships with customers and suppliers
- Negotiate contractual terms and managing relationships with customers and suppliers
- Designing a study to improve the functioning of a subdivision of the company / organization
- Selecting a set of data for solving a business management problem
- Conducting a study on the company's activity
- Develop a proposal / program of improvement in the company's future
- Using concepts, theories, principles and methods for investigating economic phenomena and processes
- Develop organizational support of the distribution activity
- Develop a statistical study analysis or prediction of the social-economic phenomena
- Conducting market studies, business plans and programs of activities for the enterprise
- Conducting a diagnosis analysis for the product/service, distribution, price and promotion of the enterprise
- Developing a market study / business plan / program to improve the organization's activities
- Conducting a marketing study
- Designing and implementing a program of activities for the sales department

- Conducting a marketing report
- Development and implementation of a marketing program/plan
- Drafting a plan for marketing organization activities
- Other, please mention _____

13. Please indicate which of the following statements best define the planning of the marketing activities in your company:

- There is no marketing plan
- There is a marketing plan, but the activities don't have clear objectives and are conducted sporadic
- There is an annual marketing plan, with clear objectives and allocated resources
- There is a well-founded annual marketing plan, that is correlated with the annual business plan of the enterprise
- There is a well-founded annual marketing plan, that is correlated with the strategic business plan of the enterprise

14. Please indicate which of the following statements best define the strategic marketing planning in your enterprise:

- There is a marketing plan for sporadic objectives
- There is a marketing plan for achieving short-term objectives (up to 1 year)
- There is a marketing plan for achieving medium-term objectives (1-3 years)
- There is a marketing plan for achieving long-term objectives (over 3 years)

15. Please indicate which of the following statements best define the focus and coherence of marketing activities in your company:

- Marketing activities are not focused on a clear goal (initiating marketing activities spontaneously when identifying an opportunity or a threat)
- Marketing activities are focused on clear goals, but not framed explicitly in terms of the company's annual business plan of the enterprise
- Marketing activities are focused on clear goals, explicitly framed in terms of the company's annual business plan of the enterprise
- Marketing activities are focused on clear goals, framed explicitly in the annual business plan of the enterprise, but not in the strategic plan of the enterprise
- Marketing activities are focused on clear goals, explicitly framed in the strategic plan of the company

16. Please indicate which of the following statements best define the budget for marketing activities in your company:

- There are no sums allocated for marketing activities
- The sums allocated for marketing activities are set on the spot
- The annual budget contains a rubric for sums allocated for marketing activities
- There is a distinct budget for marketing activities, but insufficient
- There is a distinct marketing budget, but not structured on clear and consistent objectives
- There is a distinct marketing budget, well-structured on clear and consistent objectives

17. Please indicate in which of the following activities you engaged so far, in the process of promoting your enterprise (multiple choice answers):

- There were no promotional activities
- TV promotion
- RADIO promotion
- Promotion in print (print layouts in newspapers or magazines)
- Promotion through written materials (flyers, brochures or product catalogs)

-
- OOH/Outdoor promotion (meshes, banners, billboards or directional boards)
 - INTERNET promotion
 - Direct Marketing promotion (using databases of potential clients)
 - PR promotion
 - Promotion by attending events (fairs, exhibitions or shows)
 - Other, please mention _____
-

18. Please indicate which of the following statements best describes your company's client portfolio:

- The portfolio includes mainly end users of the product/service
- The portfolio includes mainly corporate clients
- The portfolio includes both end users and corporate clients

19. Please indicate which of the following statements best describes your company audit activity:

- No audits were conducted*
- An financial and accounting audit was conducted
- An financial and accounting audit was conducted, in which the marketing activities were analysed
- There were conducted distinct audits for financial and accounting and marketing activities

* if you select this answer, the inquiry stops here

20. Please indicate which of the following statements best describes the members of the audit team in your company:

- An audit team is formed using only the company's employees
- An audit team is formed using the company's employees and external collaborators
- An audit team is formed using only external collaborators

Thank you for your kindness and time to complete this questionnaire!

Kind regards,

Șerban MICLEA

“POLITEHNICA” University of Timișoara, Romania
Faculty of Management in Production and Transportation
Email: miclea.serban@gmail.com

Anexa 3.1 – Calculele efectuate în SPSS pentru testarea ipotezelor de cercetare ale studiului comparativ aferente IMM-urilor românești

IP1 – IMM-urile dețin cel puțin o persoană responsabilă de activitatea de marketing.

Descriptive Statistics

RO	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza organizarea activitatilor de marketing in compania dumneavoastra.	131	1.62	.696	1	3

Test Statistics

RO	Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza organizarea activitatilor de marketing in compania dumneavoastra.	29.603 ^a
Chi-Square		
df		2
Asymp. Sig.		.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 43.7.

IP2 – Cifra de afaceri, nu influențează managerii unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing.

Chi-Square Tests

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.298 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	19.533	4	.001
Linear-by-Linear Association	18.992	1	.000
N of Valid Cases	131		

a. 4 cells (44.4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .61.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.381	.000
N of Valid Cases	131	

IP3 – Numărul de angajați, nu influențează managerii unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing.

Chi-Square Tests

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.038 ^a	6	.001
Likelihood Ratio	23.787	6	.001
Linear-by-Linear Association	17.122	1	.000
N of Valid Cases	131		

a. 4 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.387	.001
N of Valid Cases	131	

IP4 – Majoritatea IMM-urile nu utilizează informații de marketing pentru a fundamenta decizii pe termen scurt.

Descriptive Statistics

RO	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza utilizarea informatiilor colectate de persoana/departamentul/biroul responsabil de marketing	131	2.65	1.007	1	4

Test Statistics

RO	Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza utilizarea informatiilor colectate de persoana/departamentul/biroul responsabil de marketing
Chi-Square	10.405 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.015

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 32.8.

IP5 - Cifra de afaceri, influențează managerii unui IMM în utilizarea informațiilor de marketing pentru fundamentarea deciziilor pe termen scurt.

Chi-Square Tests

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.460 ^a	6	.052
Likelihood Ratio	12.946	6	.044
Linear-by-Linear Association	7.182	1	.007
N of Valid Cases	131		

a. 5 cells (41.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .69.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.295	.052
N of Valid Cases	131	

IP6 – Numărul de angajați, influențează managerii unui IMM în utilizarea informațiilor de marketing pentru fundamentarea deciziilor pe termen scurt.

Chi-Square Tests

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.403 ^a	9	.699
Likelihood Ratio	7.143	9	.622
Linear-by-Linear Association	2.038	1	.153
N of Valid Cases	131		

a. 7 cells (43.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .27.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.216	.699
N of Valid Cases	131	

IP7 – Majoritatea IMM-urilor dețin un plan de marketing cu obiective clare și resurse alocate.

Descriptive Statistics

RO	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza planificarea activitatilor de marketing	131	2.24	1.228	1	5

Test Statistics

RO	Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza planificarea activitatilor de marketing
Chi-Square	41.786 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.2.

IP8 – Cifra de afaceri, nu influențează managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora.

Chi-Square Tests

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29.201 ^a	8	.000
Likelihood Ratio	22.010	8	.005
Linear-by-Linear Association	14.229	1	.000
N of Valid Cases	131		

a. 8 cells (53.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .34.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.427	.000
N of Valid Cases	131	

IP9 – Numărul de angajați, nu influențează managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora.

Chi-Square Tests

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.854 ^a	12	.053
Likelihood Ratio	17.307	12	.138
Linear-by-Linear Association	8.075	1	.004
N of Valid Cases	131		

a. 11 cells (55.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .14.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.371	.053
N of Valid Cases	131	

IP10 – Majoritatea IMM-urilor realizează planificarea strategică de marketing, cel puțin pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt.

Descriptive Statistics

RO	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza planificarea strategica de marketing	131	1.70	.909	1	4

Test Statistics

RO	Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza planificarea strategica de marketing
Chi-Square	72.267 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 32.8.

IP11 – Cifra de faceri nu influențează realizarea planificării strategice plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.

Chi-Square Tests

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.093 ^a	6	.013
Likelihood Ratio	13.386	6	.037
Linear-by-Linear Association	11.749	1	.001
N of Valid Cases	131		

a. 6 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .31.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.331	.013
N of Valid Cases	131	

IP12 – Numărul de angajați, influențează realizarea planificării strategice de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.

Chi-Square Tests

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.409 ^a	9	.145
Likelihood Ratio	14.113	9	.118
Linear-by-Linear Association	4.733	1	.030
N of Valid Cases	131		

a. 9 cells (56.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .12.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.305	.145
N of Valid Cases	131	

IP13 – Majoritatea IMM-urilor alocă un buget distinct pentru activitățile de marketing.**Descriptive Statistics**

RO	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza bugetul activitatilor de marketing	131	2.57	1.441	1	6

Test Statistics

RO	Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza bugetul activitatilor de marketing
Chi-Square	96.038 ^a
df	5
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 21.8.

IP14 – Cifra de afaceri nu influențează IMM-urile în alocarea unui buget distinct pentru activitățile de marketing.**Chi-Square Tests**

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40.808 ^a	10	.000
Likelihood Ratio	36.380	10	.000
Linear-by-Linear Association	17.621	1	.000
N of Valid Cases	131		

a. 12 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.487	.000
N of Valid Cases	131	

IP15 – Majoritatea IMM-urilor își focalizează activitățile de marketing asupra unor obiective clare și cel puțin încadrate în planul anual al companiei.

Descriptive Statistics

RO	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza focalizarea si coerenta activitatilor de marketing	131	2.15	1.266	1	5

Test Statistics

RO	Care din urmatoarele afirmatii caracterizeaza focalizarea si coerenta activitatilor de marketing
Chi-Square	57.206 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.2.

IP16 –Focalizarea activităților de marketing asupra unor obiective nu este influențată de activitatea de planificare strategică.

Chi-Square Tests

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	104.632 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	100.886	12	.000
Linear-by-Linear Association	68.631	1	.000
N of Valid Cases	131		

a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .43.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.666	.000
N of Valid Cases	131	

IP17 –Activitatea de audit, nu este influențată de domeniul de activitate al IMM-ului.**Chi-Square Tests**

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.197 ^a	9	.262
Likelihood Ratio	10.963	9	.278
Linear-by-Linear Association	3.937	1	.047
N of Valid Cases	131		

a. 9 cells (56.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.281	.262
N of Valid Cases	131	

IP18 –Activitatea de audit, nu este influențată de numărul de angajați ai unui IMM.**Chi-Square Tests**

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68.415 ^a	9	.000
Likelihood Ratio	44.636	9	.000
Linear-by-Linear Association	39.261	1	.000
N of Valid Cases	131		

a. 10 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.586	.000
N of Valid Cases	131	

IP19 –Activitatea de audit, este influențată de cifra de afaceri a unui IMM.**Chi-Square Tests**

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	81.181 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	42.209	6	.000
Linear-by-Linear Association	41.006	1	.000
N of Valid Cases	131		

a. 7 cells (58.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .08.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.619	.000
N of Valid Cases	131	

IP20 –Activitatea de audit, este influențată de capitalul subscris al unui IMM.**Chi-Square Tests**

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.804 ^a	6	.010
Likelihood Ratio	16.472	6	.011
Linear-by-Linear Association	8.705	1	.003
N of Valid Cases	131		

a. 8 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.337	.010
N of Valid Cases	131	

IP21 –Planificarea activităților de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.**Chi-Square Tests**

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34.447 ^a	12	.001
Likelihood Ratio	30.338	12	.002
Linear-by-Linear Association	18.046	1	.000
N of Valid Cases	131		

a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .14.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.456	.001
N of Valid Cases	131	

IP22 –Planificarea strategică de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.**Chi-Square Tests**

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.054 ^a	9	.035
Likelihood Ratio	18.578	9	.029
Linear-by-Linear Association	11.680	1	.001
N of Valid Cases	131		

a. 10 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .12.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.348	.035
N of Valid Cases	131	

IP23 –Stabilirea bugetului activităților de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.

Chi-Square Tests

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47.596 ^a	15	.000
Likelihood Ratio	45.263	15	.000
Linear-by-Linear Association	23.750	1	.000
N of Valid Cases	131		

a. 16 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.516	.000
N of Valid Cases	131	

IP24 – Focalizarea și coerența activităților de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.

Chi-Square Tests

RO	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.610 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	36.550	12	.000
Linear-by-Linear Association	27.570	1	.000
N of Valid Cases	131		

a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.

Symmetric Measures

RO	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.462	.000
N of Valid Cases	131	

Anexa 3.2 – Calculele efectuate în SPSS pentru testarea ipotezelor de cercetare ale studiului comparativ aferente IMM-urilor malteze

IP1 – IMM-urile dețin cel puțin o persoană responsabilă de activitatea de marketing.

Descriptive Statistics

MT	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Please indicate which of the following statements correspond to how marketing activities are organized in your enterprise?	47	1.74	.765	1	3

Test Statistics

MT	Please indicate which of the following statements correspond to how marketing activities are organized in your enterprise?
Chi-Square	4.766 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.092
Sig.	

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.7.

IP2 – Cifra de afaceri, nu influențează managerii unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.182 ^a	2	.010
Likelihood Ratio	9.971	2	.007
Linear-by-Linear Association	2.227	1	.136
N of Valid Cases	47		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.34.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.404	.010
N of Valid Cases	47	

IP3 – Numărul de angajați, nu influențează managerii unui IMM în alocarea unei persoane responsabile de activitatea de marketing.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.657 ^a	4	.324
Likelihood Ratio	4.806	4	.308
Linear-by-Linear Association	4.436	1	.035
N of Valid Cases	47		

a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .96.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.300	.324
N of Valid Cases	47	

IP4 – Majoritatea IMM-urilor dețin un plan de marketing cu obiective clare și resurse alocate.

Descriptive Statistics

MT	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Please indicate which of the following statements best define the planning of the marketing activities in your company.	47	2.34	1.273	1	5

Test Statistics

MT	Please indicate which of the following statements best define the planning of the marketing activities in your company.
Chi-Square	26.085 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9.4.

IP5 – Cifra de afaceri, nu influențează managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.728 ^a	4	.444
Likelihood Ratio	3.609	4	.461
Linear-by-Linear Association	1.355	1	.244
N of Valid Cases	47		

a. 8 cells (80.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .45.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.271	.444
N of Valid Cases	47	

IP6 – Numărul de angajați, nu influențează managerii unui IMM în activitatea de planificare a obiectivelor de marketing și alocarea de resurse pentru îndeplinirea acestora.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.435 ^a	8	.037
Likelihood Ratio	17.971	8	.021
Linear-by-Linear Association	6.690	1	.010
N of Valid Cases	47		

a. 12 cells (80.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .32.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.509	.037
N of Valid Cases	47	

IP7 – Majoritatea IMM-urilor realizează planificarea strategică de marketing, cel puțin pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt.

Descriptive Statistics

MT	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Please indicate which of the following statements best define the strategic marketing planning in your enterprise.	47	1.89	.938	1	4

Test Statistics

MT	Please indicate which of the following statements best define the strategic marketing planning in your enterprise.
Chi-Square	15.723 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.001

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11.8.

IP8 – Cifra de faceri nu influențează realizarea planificării strategice plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.623 ^a	3	.054
Likelihood Ratio	9.052	3	.029
Linear-by-Linear Association	.581	1	.446
N of Valid Cases	47		

a. 5 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .60.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.374	.054
N of Valid Cases	47	

IP9 – Numărul de angajați, influențează realizarea planificării strategice de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.243 ^a	6	.397
Likelihood Ratio	7.825	6	.251
Linear-by-Linear Association	5.478	1	.019
N of Valid Cases	47		

a. 8 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .43.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.342	.397
N of Valid Cases	47	

IP10 – Majoritatea IMM-urilor alocă un buget distinct pentru activitățile de marketing.

Descriptive Statistics

MT	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Please indicate which of the following statements best define the budget for marketing activities in your company.	47	2.66	1.605	1	6

Test Statistics

MT	Please indicate which of the following statements best define the budget for marketing activities in your company.
Chi-Square	34.170 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9.4.

IP11 – Cifra de afaceri nu influențează IMM-urile în alocarea unui buget distinct pentru activitățile de marketing.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.120 ^a	4	.390
Likelihood Ratio	4.430	4	.351
Linear-by-Linear Association	.370	1	.543
N of Valid Cases	47		

a. 7 cells (70.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .45.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.284	.390
N of Valid Cases	47	

IP12 – Majoritatea IMM-urilor își focalizează activitățile de marketing asupra unor obiective clare și cel puțin încadrate în planul anual al companiei.

Descriptive Statistics

MT	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Please indicate which of the following statements best define the focus and coherence of marketing activities in your company.	47	2.09	1.365	1	5

Test Statistics

MT	Please indicate which of the following statements best define the focus and coherence of marketing activities in your company.
Chi-Square	27.362 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9.4.

IP13 –Focalizarea activităților de marketing asupra unor obiective nu este influențată de activitatea de planificare strategică.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	94.151 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	77.217	12	.000
Linear-by-Linear Association	36.472	1	.000
N of Valid Cases	47		

a. 18 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .26.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.817	.000
N of Valid Cases	47	

IP14 –Activitatea de audit, nu este influențată de domeniul de activitate al IMM-ului.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.316 ^a	12	.760
Likelihood Ratio	9.631	12	.648
Linear-by-Linear Association	.329	1	.566
N of Valid Cases	47		

a. 16 cells (80.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .04.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.388	.760
N of Valid Cases	47	

IP15 –Activitatea de audit, nu este influențată de numărul de angajați ai unui IMM.**Chi-Square Tests**

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.329 ^a	6	.055
Likelihood Ratio	10.483	6	.106
Linear-by-Linear Association	3.692	1	.055
N of Valid Cases	47		

a. 8 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.456	.055
N of Valid Cases	47	

IP16 –Activitatea de audit, este influențată de cifra de afaceri a unui IMM.**Chi-Square Tests**

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.183 ^a	3	.017
Likelihood Ratio	10.722	3	.013
Linear-by-Linear Association	8.790	1	.003
N of Valid Cases	47		

a. 6 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.422	.017
N of Valid Cases	47	

IP17 –Activitatea de audit, este influențată de capitalul subscris al unui IMM.**Chi-Square Tests**

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.397 ^a	6	.758
Likelihood Ratio	4.470	6	.613
Linear-by-Linear Association	.037	1	.847
N of Valid Cases	47		

a. 10 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.260	.758
N of Valid Cases	47	

IP18 –Planificarea activităților de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.**Chi-Square Tests**

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26.509 ^a	12	.009
Likelihood Ratio	21.312	12	.046
Linear-by-Linear Association	13.233	1	.000
N of Valid Cases	47		

a. 17 cells (85.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.601	.009
N of Valid Cases	47	

IP19 –Planificarea strategică de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29.182 ^a	9	.001
Likelihood Ratio	19.950	9	.018
Linear-by-Linear Association	8.454	1	.004
N of Valid Cases	47		

a. 12 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.619	.001
N of Valid Cases	47	

IP20 –Stabilirea bugetului activităților de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.036 ^a	12	.066
Likelihood Ratio	17.695	12	.125
Linear-by-Linear Association	8.438	1	.004
N of Valid Cases	47		

a. 18 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.

Interpretarea rezultatelor:

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.547	.066
N of Valid Cases	47	

IP21 – Focalizarea și coerența activităților de marketing, nu este influențată de activitatea de audit a unui IMM.

Chi-Square Tests

MT	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26.364 ^a	12	.010
Likelihood Ratio	20.244	12	.063
Linear-by-Linear Association	12.261	1	.000
N of Valid Cases	47		

a. 17 cells (85.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.

Symmetric Measures

MT	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.599	.010
N of Valid Cases	47	

Anexa 4 – Amprenta calitativă de marketing (complet)

AMPRENTA CALITATIVĂ DE MARKETING

1. STRATEGIA/PERSPECTIVA PRODUS

1.1. Inovarea și dezvoltarea de noi produse:

- Potențialul de inovare-dezvoltare de noi produse este redus și nu oferă perspective de creare de noi produse pe termen scurt și mediu. [0pct.]
- Potențialul de inovare-dezvoltare de noi produse se află la un nivel la care întreprinderea se poate angaja în rezolvarea unor obiective privind inovarea și dezvoltarea de noi produse pe termen mediu. [1pct.]
- Potențialul de inovare-dezvoltare de noi produse se află la un nivel superior, comparabil cu cel al firmelor concurente putând asigura dezvoltarea și inovarea de noi produse pe termen mediu și lung. [2pct.]

1.2. Susținerea produselor care aduc profit:

- Strategiile de susținere a produselor aflate în etapele de lansare și de creștere sunt insuficient dezvoltate și nu oferă perspective financiare pozitive pe termen scurt și mediu. [0pct.]
- Strategiile de susținere a produselor aflate în etapele de lansare și de creștere sunt desfășurate la un nivel satisfăcător și asigură supraviețuirea firmei la un nivel mediu de performanță economică pe termen mediu. [1pct.]
- Strategiile de susținere a produselor aflate în etapele de lansare și de creștere aduc o considerabilă contribuție la menținerea unui nivel de performanță economică superioară pe termen mediu și lung. [2pct.]

1.3. Menținerea produselor în zona profitabilă:

- Strategiile de menținere a produselor aflate în etapele de creștere și de maturitate sunt insuficient dezvoltate și nu oferă perspective financiare pozitive pe termen scurt și mediu. [0pct.]
- Strategiile de menținere a produselor aflate în etapele de creștere și de maturitate sunt desfășurate la un nivel satisfăcător și asigură supraviețuirea firmei la un nivel mediu de performanță economică pe termen mediu. [1pct.]
- Strategiile de menținere produselor aflate în etapele de creștere și de maturitate aduc o considerabilă contribuție la menținerea unui nivel de performanță economică superioară pe termen mediu și lung. [2pct.]

1.4. Eliminarea produselor aflate în zona neprofitabilă:

- Strategiile de eliminare a produselor aflate în etapa de declin sunt insuficient dezvoltate și nu oferă perspective de redresare financiară pe termen scurt și mediu. [0pct.]
- Strategiile de eliminare a produselor aflate în etapa de declin asigură supraviețuirea firmei la un nivel mediu de performanță economică, oferind unele perspective de redresare pe termen mediu. [1pct.]
- Strategiile de eliminare a produselor aflate în etapa de declin aduc o considerabilă contribuție la menținerea unui nivel de performanță economică, reușind să determine și evoluții pozitive ale performanței pe termen mediu și lung. [2pct.]

2. STRATEGIA/PERSPECTIVA PIAȚĂ

2.1. Studii de piață continue și adaptabile la nevoile:

- Activitățile continue de studiere a pieței sunt insuficient dezvoltate și utilizate în cadrul organizației. [0pct.]

- Activitățile de studii de piață prezintă un conținut relativ satisfăcător în legătură cu identificarea noilor nevoi ale consumatorilor la un nivel corespunzător cerințelor actuale de produse. [1pct.]
- Activitățile de studiere a pieței contribuie semnificativ la dezvoltarea de noi produse conform nevoilor identificate, la poziționarea corectă a întreprinderii față de concurență, cât și la pătrunderea pe noi piețe cu perspective pe termen mediu și lung. [2pct.]

2.2. Menținerea numărului de clienți:

- Strategiile de menținere a clienților sunt neglijate sau nu sunt consemnate într-un document. [0pct.]
- Strategiile de menținere a clienților asigură supraviețuirea întreprinderii la un nivel mediu al cotei de piață pe termen scurt și mediu. [1pct.]
- Strategiile de menținere a clienților contribuie semnificativ la menținerea unui nivel superior al cotei de piață pe termen mediu. [2pct.]

2.3. Creșterea numărului de clienți:

- Strategiile de creștere a numărului de clienți sunt insuficient dezvoltate și utilizate în cadrul organizației. [0pct.]
- Strategiile de creștere a numărului de clienți contribuie la creșterea cotei de piață oferind perspective de creștere doar pe termen mediu. [1pct.]
- Strategiile de creștere a numărului de clienți contribuie la creșterea semnificativă a cotei de piață reușind să determine evoluții pozitive pe termen mediu și lung. [2pct.]

2.4. Prospectarea clienților potențiali:

- Strategiile de prospectare a clienților potențiali prezintă un conținut relativ satisfăcător, dar aplicarea ei se realizează sub nivelul cerințelor. [0pct.]
- Strategiile de prospectare a clienților potențiali prezintă un conținut adecvat cerințelor, reușind să determine evoluții pozitive ale portofoliului de clienți pe termen scurt și mediu. [1pct.]
- Strategiile de prospectare a clienților potențiali contribuie semnificativ la evoluția pozitivă a portofoliului de clienți pe termen mediu și lung. [2pct.]

3. STRATEGIA/PERSPECTIVA PROMOVARE**3.1. A face cunoscut produsul:**

- Strategiile de marketing de a face cunoscut produsul sunt insuficient dezvoltate și utilizate în cadrul întreprinderii. [0pct.]
- Strategiile de marketing de a face cunoscut produsul oferă rezultate la un nivel satisfăcător, reușind să determine evoluții pozitive ale performanțelor strategiilor de marketing. [1pct.]
- Strategiile de marketing de a face cunoscut produsul aduc o contribuție decisivă în recunoașterea produsului și inițierea primei cumpărări de către consumatori, în raport cu principalele produse concurente. [2pct.]

3.2. Menținerea vânzărilor:

- Strategiile de marketing pentru menținerea vânzărilor sunt insuficient dezvoltate și utilizate în cadrul întreprinderii. [0pct.]
- Strategiile de marketing pentru menținerea vânzărilor asigură supraviețuirea firmei la un nivel mediu de performanță economică pe termen scurt și mediu. [1pct.]
- Strategiile de marketing pentru menținerea vânzărilor contribuie la menținerea unui nivel superior de performanță economică pe termen mediu. [2pct.]

3.3. Creșterea vânzărilor:

- Strategiile de marketing pentru creșterea vânzărilor sunt insuficient dezvoltate și utilizate în cadrul întreprinderii. [0pct.]
- Strategiile de marketing pentru creșterea vânzărilor asigură supraviețuirea firmei la un nivel mediu de performanță economică, oferind perspective de dezvoltare doar pe termen mediu. [1pct.]

- Strategiile de marketing pentru creșterea vânzărilor contribuie la creșterea nivelului de performanță economică, reușind să determine evoluții pozitive pe termen mediu și lung. [2pct.]

3.4. Îmbunătățirea imaginii firmei:

- Strategiile de marketing pentru îmbunătățirea imaginii firmei sunt insuficient dezvoltate și utilizate în cadrul întreprinderii. [0pct.]
- Strategiile de marketing pentru îmbunătățirea imaginii firmei asigură menținerea unei imagini pozitive a firmei în câmpul concurențial. [1pct.]
- Strategiile de marketing pentru îmbunătățirea imaginii firmei aduc o contribuție decisivă la obținerea unei imagini superioare îmbunătățită pe piețele actuale, respective pentru cucerirea de noi piețe. [2pct.]

4. STRATEGIA/PERSPECTIVA CONCURENȚĂ

4.1. Studiarea concurenței:

- Rapoartele de performanță sunt inferioare celor realizate de principalii concurenți. [0pct.]
- Rapoartele de performanță sunt la nivel satisfăcător, dar există posibilități de îmbunătățire și de atingere a cel puțin nivelelor medii de realizate de principalii concurenți. [1pct.]
- Rapoartele de performanță sunt la nivel superior, aducând o importantă contribuție la obținerea poziției de lider a organizației pe piața deservită. [2pct.]

4.2. Poziționarea față de concurență:

- Poziție slabă a întreprinderii (din cauze interne/externe), cu șanse reduse de ameliorare a situației cu resursele interne ale întreprinderii. [0pct.]
- Poziția întreprinderii este de nivel mediu, existând șanse ca situația să fie sensibil ameliorată cu resurse interne ale întreprinderii. [1pct.]
- Poziția întreprinderii este bună. Amplificarea acțiunilor inițiate pentru ocuparea poziției deținute ar permite ocuparea unei poziții și mai bune. [2pct.]

5. STRATEGIA/PERSPECTIVA PREȚ

5.1. Acceptarea prețului pe piață:

- Activitățile de studiu asupra acceptării prețului pe piață sunt insuficient dezvoltate și utilizate în cadrul organizației. [0pct.]
- Activitățile de studiu asupra acceptării prețului pe piață asigură supraviețuirea întreprinderii la un nivel satisfăcător al volumului vânzărilor pe termen scurt și mediu. [1pct.]
- Activitățile de studiu asupra acceptării prețului pe piață au contribuit la obținerea unui nivel superior al volumului vânzărilor pe termen mediu și lung. [2pct.]

5.2. Scăderea prețului pe piață:

- Activitățile de studiu asupra influenței scăderii prețului pe piață sunt insuficient dezvoltate și utilizate în cadrul organizației. [0pct.]
- Activitățile de studiu asupra influenței scăderii prețului pe piață asigură supraviețuirea întreprinderii la un nivel satisfăcător al volumului vânzărilor pe termen scurt. [1pct.]
- Activitățile de studiu asupra influenței scăderii prețului pe piață au contribuit la obținerea unui nivel mediu al volumului vânzărilor pe termen mediu. [2pct.]

5.3. Modificarea (majorarea) prețului pe piață:

- Activitățile de studiu asupra influenței modificării (majorării) prețului pe piață sunt insuficient dezvoltate și utilizate în cadrul organizației. [0pct.]
- Activitățile de studiu asupra influenței modificării (majorării) prețului pe piață asigură supraviețuirea întreprinderii la un nivel scăzut al riscurilor, direcționate spre un orizont de timp scurt. [1pct.]
- Activitățile de studiu asupra influenței modificării (majorării) prețului pe piață asigură obținerea unui volum de vânzări mai mare pe un termen scurt sau foarte scurt (<6 luni). [2pct.]

6. STRATEGIA/PERSPECTIVA DISTRIBUȚIE**6.1. Dezvoltarea de noi canale/circuite de distribuție:**

- Potențialul de dezvoltare de noi canale/circuite de distribuție este scăzut și nu prezintă perspective de dezvoltare pe termen scurt. [0pct.]
- Potențialul de dezvoltare de noi canale/circuite de distribuție este satisfăcător, reușind să determine evoluții pozitive ale performanței canalelor/circuitelor de distribuție pe termen mediu. [1pct.]
- Potențialul de dezvoltare de noi canale/circuite de distribuție este ridicat și poate contribui la sporirea substanțial a funcției de distribuție a organizației pe termen mediu și lung. [2pct.]

6.2. Menținerea canalelor/circuitelor de distribuție:

- Strategia de menținere a canalelor/circuitelor de distribuție nu este consemnată într-un document. [0pct.]
- Strategia de menținere a canalelor/circuitelor de distribuție prezintă un conținut adecvat nevoilor organizației, reușind să determine niveluri relative pozitive asupra performanțelor canalelor/circuitelor de distribuție menținute pe termen scurt. [1pct.]
- Strategia de menținere a canalelor/circuitelor de distribuție a reușit să determine modificări semnificative în evoluția financiară pozitivă, la costuri și riscuri mai mici, pe termen mediu și lung. [2pct.]

6.3. Renunțarea la canalele/circuitele de distribuție ineficiente:

- Strategia de renunțare la canalele/circuitele de distribuție ineficiente, nu este consemnată într-un document. [0pct.]
- Strategiile de renunțare la canalele/circuitele de distribuție ineficiente, prezintă ameliorări asupra performanței financiare ale întreprinderii, dar nu la nivelul definitiv de decizie pe termen scurt. [1pct.]
- Strategiile de renunțare la canalele/circuitele de distribuție ineficiente, prezintă îmbunătățiri semnificative asupra performanței financiare ale întreprinderii, ca decizie definitivă pe termen scurt. [2pct.]

Anexa 5 – Formular de interviu pentru crearea studiului de caz

Sectiunea A: Descrierea organizatiei intervievate

1. Denumirea organizației:

2. Sediul firmei:

3. Anul înființării firmei:

4. Capital social:

5. Regim juridic:

6. Domeniul de activitate:

7. Număr de angajați:

8. Cifra de afaceri anuală:

9. Departamentul/Funția interviuatului:

Sectiunea B: Organigrama organizatiei intervievate

Alte explicații:

Sectiunea C: Descrierea generală a funcției de marketing din cadrul organizației**1. Activitatea de marketing a organizației este atribuită:**

- Unui angajat repartizat ad-hoc
- Unui angajat permanent responsabil de activitatea de marketing
- Unui birou/serviciu/compartiment/departament de marketing

2. Pregătirea profesională necesară a responsabilului de marketing:

- Experiență profesională în marketing, indiferent de domeniu
- Experiență profesională în marketing, specifică domeniului organizației
- Experiență profesională în marketing, specifică postului ocupat în organizație

3. Activitățile în care este necesară implicarea persoanei/departamentului de marketing:

- Identificarea, analiza sau gestionarea elementelor care definesc mediul intern și extern al organizației prin diagnosticare și analiză
- Elaborarea și implementarea de strategii și politici ale organizației
- Elaborarea și implementarea sistemului managerial și a subsistemelor sale (alocare și realocare de resurse și activități)
- Identificarea, selectarea și utilizarea modalităților de previzionare, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluar
- Fundamentarea, adoptarea și implementarea deciziilor pentru organizație, de mică complexitate (în ansamblu sau pe o componentă)
- Utilizarea bazelor de date, informații și cunoștințe în sprijinirea metodelor, tehnicilor și procedurilor manageriale
- Altă situație, menționați care _____

4. Responsabilul/departamentul de marketing colectează, gestionează și analizează informații (utile activității de marketing), referitoare la:

- Piață și concurenții companiei
- Posibili clienți/clienți actuali/foști clienți ai companiei
- Îmbunătățirea portofoliului de produse și/sau servicii ale companiei
- Eficientizarea procesului de distribuție
- Eficientizarea acțiunilor de promovare ale companiei
- Alte informații, menționați care _____

5. Caracteristici ale planificării activităților de marketing:

- Nu există un plan de marketing sub formă scrisă
- Există un plan anual de marketing, dar fără obiective clare și desfășurat sporadic
- Există un plan anual de marketing cu obiective clare și resurse alocate
- Există un plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul anual al firmei
- Există un plan anual de marketing bine fundamentat și corelat cu planul strategic al firmei

6. Caracteristici ale planificării strategice de marketing:

- Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea unor obiective sporadice (care apar spontan în activitatea companiei)

- Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt (până la 1 an)
- Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen mediu (1-3 ani)
- Se realizează un plan de marketing pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung (peste 3 ani)

7. Portofoliul de clienți este format din:

- Preponderent clienți persoane fizice
- Preponderent clienți persoane juridice
- Portofoliu mixt (persoane fizice și juridice)

8. Caracteristici ale activității de audit în cadrul organizației:

- Nu se desfășoară activități de audit
- Se realizează un audit financiar-contabil
- Se realizează un audit financiar-contabil, în care sunt analizate și activitățile de marketing
- Se realizează distinct un audit financiar-contabil și un audit de marketing

9. Caracteristici ale modului de formare a echipei de audit:

- Se formează o echipă de auditori formată din angajații companiei
- Se formează o echipă de auditori care conține angajați ai companiei și colaboratori externi
- Se formează o echipă de auditori care conține doar colaboratori externi

10. Descrierea (succint) a politicii de marketing:

Nota: Caracteristici ale Politicilor de identitate vizuală (identitatea mărcii/branding), Politici de comunicare/promovare (Print, OOH, Online, TV+Radio, DM sau PR), Politici de distribuție și vânzări, Activități anuale de marketing (ATL/BTL) – campanii, participarea la evenimente, lansări, expoziții, sponsorizări, etc.

