UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA

FACULTATEA ȘTIINȚE ECONOMICE

DEPARTAMENTUL ECONOMIE, MARKETING ȘI TURISM

Ala TABARCEA

Maria HĂMURARU

Audit de marketing

Note de curs

Aprobat de
Consiliul Calității al Universității de Stat din Moldova,
Proces-verbal nr. 3 din 29.12.2025

Chișinău, 2025

CZU 339.138:657.6(075.8)
T 11

Notele de curs „Audit de marketing” au fost discutate și recomandate spre publicare de către:
Departamentul Economie, Marketing și Turism, Proces verbal nr. 4 din 20.11.25.
Comisia de Asigurare a Calitatii, Proces verbal nr. 2 din 24.11.2025.
Consiliul Facultății de Științe Economice, Proces verbal nr. 4 din 24.11.2025.

Autori:

Ala Tabarcea, doctor în științe economice, conferențiar universitar, USM.
Maria Hămuraru, doctor în științe economice, conferențiar universitar, USM.

Recenzenți:

Adriana Buzdugan, doctor în științe economice, conferențiar universitar, USM.
Maria Grigoraș, doctor în științe economice, conferențiar universitar, UTM.

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

Tabarcea, Ala.

Audit de marketing : Note de curs / Ala Tabarcea, Maria Hămuraru ; Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea Ştiinţe Economice, Departamentul Economie, Marketing şi Turism. – Chișinău : Editura USM, 2025. – 188 p. : fig.
Bibliogr.: p. 185-187 (35 tit.). – 20 ex.
ISBN 978-9975-62-983-6.

339.138:657.6(075.8)
T 11

ISBN 978-9975-62-983-6

CUPRINS

Introducere.....5

Tema 1. Auditul de marketing și rolul său în procesul planificării strategice de marketing.....9

1.1. Conceptul de audit de marketing.....10

1.2. Rolul auditului de marketing în procesul planificării strategice de marketing.....16

Tema 2. Organizarea și metodologia auditului de marketing.....32

2.1. Organizarea procesului de audit de marketing.....33

2.2. Aspecte metodologice ale demersului auditului de marketing.....40

Tema 3. Auditul planificării strategice de marketing.....51

3.1. Auditul planificării strategice de marketing.....52

3.2. Analiza misiunii și viziunii organizației.....52

3.3. Analiza obiectivelor organizației.....56

3.4. Analiza strategiilor de marketing.....60

Tema 4. Analiza mediului de marketing al organizației – nivel macro și micro.....74

4.1. Analiza macromediului organizației.....75

4.2. Analiza micromediului organizației.....83

Tema 5. Analiza partenerilor și a factorilor-cheie ai pieței.....96

5.1. Analiza clienților.....97

5.2. Analiza concurenților.....105

5.3. Analiza furnizorilor.....109

Tema 6. Auditul politicii de produs și al politicii de preț.....118

6.1. Auditul politicii de produs.....119

6.2. Auditul politicii de preț.....129

Tema 7. Auditul politicii de distribuție și al politicii de comunicare.....140

7.1. Auditul politicii de distribuție.....141

7.2. Auditul politicii de comunicare.....146

Tema 8. Auditul performanțelor de marketing.....160

8.1. Conceptul de performanță în marketing și rolul auditului.....162

8.2. Sistemul metric pentru evaluarea activităților de marketing 164
8.3. Analiza performanţelor comerciale şi de brand.....171
BIBLIOGRAFIE 185

Introducere

Importanța auditului de marketing în dezvoltarea cu succes a întreprinderilor, demonstrată prin rezultate practice și prin evoluțiile înregistrate de agenții economici, a determinat necesitatea instruirii specialiștilor în acest domeniu. De regulă, termenul „audit" este asociat spontan cu sfera financiar-contabilă, însă, treptat, au apărut preocupări serioase pentru analizarea și îmbunătățirea performanței activităților de marketing. În timp, auditul de marketing a ajuns să fie strâns legat de procesul de planificare strategică de marketing, a cărui importanță în elaborarea strategiilor de marketing și a strategiilor întreprinderii este unanim recunoscută.

Disciplina Audit de marketing oferă studenților cadrul conceptual și instrumentele necesare pentru evaluarea riguroasă a performanțelor de marketing ale unei organizații. Cursul urmărește înțelegerea și aplicarea principiilor auditului în domeniul marketingului, integrând cunoștințe de analiză strategică, cercetare de marketing, comportamentul consumatorului și evaluarea performanțelor comerciale. Accentul este pus pe utilizarea instrumentelor analitice și pe interpretarea datelor, astfel încât studentul să poată diagnostica și audita situații reale de piață.

Locul disciplinei în cadrul programului de studii

Disciplina ocupă un loc strategic în pregătirea studentului și contribuie la: a) înțelegerea modului în care funcționează o organizație din perspectiva marketingului; b) dezvoltarea capacității de a evalua obiectiv strategii, procese și rezultate; c) formarea competențelor necesare pentru a formula recomandări fundamentate pe date; d) integrarea cunoștințelor teoretice dobândite în anii anteriori într-un cadru practic și diagnostic. Prin urmare, disciplina este un curs de sinteză și aplicare, facilitând tranziția de la noțiuni de audit de marketing la capacitatea de analiză critică și decizională.

Structura disciplinei este organizată pe ***unități de învățare*** care reflectă principalele componente ale procesului auditului de marketing: planificarea strategică, organizarea procesului de audit, auditul mediului și a pieței, auditul mixului de marketing, evaluarea performanței comerciale și de brand. Această structurare permite o abordare progresivă, de la concepte fundamentale la instrumente avansate de evaluare și îmbunătățire a performanței.

Prin conținutul și structura sa, disciplina contribuie la formarea următoarelor *competențe generale:*

CG1. Utilizarea conceptelor și teoriilor economice fundamentale în analiza și interpretarea performanțelor activităților de marketing ale întreprinderii;

CG2. Elaborarea strategiilor și a deciziilor de asigurare a dezvoltării durabile a entităților, pe baza concluziilor rezultate din auditul de marketing;

CG3. Fundamentarea și propunerea de soluții pentru probleme economice concrete, aplicând metode de cercetare și analiză specifice auditului de marketing.

Totodată, disciplina sprijină dezvoltarea următoarelor *competențe profesionale:*

CP1. Planificarea procesului de cercetare în marketing;

CP2. Organizarea și evaluarea procesului de cercetare în marketing;

CP4. Organizarea departamentului/serviciului de marketing din organizații și întreprinderi;

CP5. Planificarea strategică a activității departamentului/ serviciului;

CP7. Gestionarea operațiunilor zilnice ale organizației privind marketingul și vânzările;

CP6. Conducerea personalului de vânzări și marketing;

CP13. Realizarea controlului activității de marketing (audit de marketing) al întreprinderii/ organizației;

CP14. Eficientizarea activităților de marketing.

Notele de curs „Audit de marketing" sunt concepute pentru a susține atingerea **rezultatelor învățării (RI)** prin dezvoltarea capacității masterandului de a:

RI 1. elabora programul general de cercetări în marketing al organizației, pornind de la obiectivele stabilite și problemele trasate (studiu de caz), estimând bugetul aferent cercetării de marketing;

RI 2. aplica metodele de cercetare în marketing și prezenta rezultatele cercetărilor prin diverse rapoarte elaborate, utilizând tehnologii informaționale;

RI 4. elabora și propune cea mai optimă organigramă a funcției/departamentului de marketing din organizație, regulamentul de activitate și sistemul informațional de marketing;

RI 5. determina obiectivele de marketing ale întreprinderii, strategiile aferente și conținutul politicilor de marketing (produs, preț, plasament, promovare, personal), precum și bugetul necesar;

RI 6. prezenta procesul de recrutare și angajare a personalului din sfera marketingului și a vânzărilor și stabili criteriile de evaluare a performanței acestora;

RI 7. stabili obiectivele la nivel operațional și prezenta, prin simulare, implementarea strategiilor de marketing și vânzări în organizație;

RI 13. descrie procesul de control al funcției de marketing în organizație pe subsisteme (departamentul de marketing, subsistemul informațional, subsistemul de planificare și finanțare, subsistemul de realizare a mixului de marketing, subsistemul de logistică comercială, subsistemul de comunicare inversă și control, subsistemul de apreciere a eficienței activității de marketing), utilizând tehnologii informaționale;

RI 14. elabora propuneri de eficientizare a activităților, prin studiu de caz, pornind de la rezultatele auditului de marketing, cu utilizarea tehnologiilor informaționale.

Logica formulării sarcinilor de evaluare în cadrul disciplinei „Audit de marketing”

Sarcinile de evaluare din cadrul acestor Note de curs sunt concepute astfel încât să permită masteranzilor dezvoltarea progresivă a competențelor analitice necesare unui auditor de marketing. Structura lor urmărește două principii fundamentale:

1. O parte importantă a sarcinilor solicită masteranzilor să examineze situații, documente, procese și decizii reale, observate în cadrul organizațiilor unde au efectuat stagiile de practică. Logica acestor exerciții constă în: a) aplicarea instrumentelor teoretice în situații autentice, cu informații incomplete sau imperfecte; b) dezvoltarea capacității de a formula diagnostice pe baza unor date limitate; c) exersarea interpretării critice a strategiilor, structurilor și rezultatelor firmei, așa cum sunt ele în realitate și nu doar în modele normative. Astfel de sarcini sunt formulate în mod deliberat deschis („Analizați dacă…”, „Examinați modul în care…”, „Evaluați coerența…”), tocmai pentru a permite integrarea observațiilor personale și a contextului organizației analizate.
2. Alte sarcini sunt construite pe scenarii ipotetice sau pe situații tipice întâlnite în practică. Aceste exerciții permit: a) exersarea gândirii în condiții controlate, unde toate variabilele relevante pot fi clar delimitate; b) analizarea unor situații posibile chiar dacă masterandul nu a întâlnit concret acele situații în practică; c) dezvoltarea capacității de a construi raționamente alternative, pornind de la ipoteze diferite. De exemplu, sarcina „Evaluați dacă există un sistem de monitorizare și ajustare periodică a prețurilor” pornește implicit de la două premise posibile: a) firma dispune de un astfel de sistem, caz în care studentul trebuie să identifice indicatorii, procedurile și mecanismele de decizie; b) firma nu dispune de un astfel de sistem, caz în care studentul trebuie să identifice riscurile, erorile potențiale și consecințele strategice ale absenței monitorizării. Prin formularea lor, sarcinile îi obligă pe masteranzi să ia în calcul ambele scenarii, să compare implicațiile și să argumenteze logic, evitând răspunsurile simple sau superficiale.

Logica formulării subiectelor de dezbatere în cadrul disciplinei „Audit de marketing”

Pe lângă sarcinile de evaluare, Notele de curs includ o serie de subiecte de dezbatere concepute pentru a stimula gândirea critică, argumentarea riguroasă și capacitatea de formulare a unor poziții informate. Rolul acestor dezbateri este dublu: pe de o parte, ele completează analiza tehnică realizată în cadrul sarcinilor de evaluare, iar pe de altă parte, permit masteranzilor să exerseze competențe esențiale în activitatea profesională, precum negocierea, deliberarea și construcția argumentelor. Subiectele de dezbatere sunt formulate astfel încât să plece de la dileme, contradicții strategice, interpretări alternative și observații critice asupra conceptelor de marketing. Logica acestora urmărește câteva direcții fundamentale:

1. *Crearea unui spațiu de reflecție critică asupra temelor centrale ale auditului de marketing.* Spre deosebire de sarcinile de autoevaluare, care solicită aplicarea unor criterii și instrumente, subiectele de dezbatere încurajează: a) punerea sub semnul întrebării a unor concepte considerate „standard"; b) explorarea limitelor modelelor teoretice și a situațiilor în care acestea devin insuficiente.
2. *Dezvoltarea capacității masteranzilor de a interpreta și critica perspectiva autorului*. Multe dintre subiecte pornesc de la comentarii critice, ipoteze provocatoare sau formulări controversate din literatura de specialitate sau din analiza autorului. Scopul nu este acceptarea lor necondiționată, ci: a) evaluarea coerenței lor logice; b) formularea de contraargumente solide; c) identificarea unor perspective alternative; d) extinderea discuției către implicații strategice. În acest fel, masteranzii învață să trateze teoria ca pe un cadru flexibil, nu ca pe un set de dogme.
3. *Oportunitatea de a formula puncte de vedere proprii, fundamentate pe date, experiență sau raționament strategic.* Subiectele sunt intenționat formulate într-o manieră deschisă, permițând: a) integrarea experiențelor din stagii de practică; b) construirea de poziții argumentate chiar și în lipsa unor date interne concrete; c) exersarea gândirii contrafactuale („ce s-ar întâmpla dacă…?"); d) combinarea logicii economice cu cea comportamentală, psihologică sau etică. Acest tip de dezbatere este esențial pentru formarea profesională, deoarece auditorul de marketing este adesea solicitat să argumenteze sau să contrazică opinii, practici sau decizii ale organizației.
4. *Învățarea prin confruntare intelectuală și prin diversitatea perspectivelor.* Deoarece temele propuse permit interpretări multiple, dezbaterile facilitează: a) dezvoltarea capacității de a asculta și analiza opiniile colegilor; b) construirea de argumente persuasive și respingerea argumentelor slabe; c) înțelegerea faptului că în marketing, multe decizii sunt situaționale și nu există un singur răspuns „corect". Prin includerea acestor subiecte, Notele de curs urmăresc să transforme procesul de învățare într-un exercițiu de reflecție intelectuală și deliberare strategică, ajutând masteranzii să-și formeze propriul stil de analiză și argumentare.

Notele de curs vor fi însoțite de un suport suplimentar care va include teste grilă, probleme de rezolvat și alte materiale destinate consolidării cunoștințelor.

Tema 1. Auditul de marketing și rolul său în procesul planificării strategice de marketing

1.1. Conceptul de audit de marketing
1.2. Rolul auditului de marketing în procesul planificării strategice de marketing

Cuvinte cheie: *audit de marketing, planificare strategică de marketing, analiza mediului de marketing, audit intern, audit extern, audit structural/auditul gestiunii de marketing, audit conjunctural/auditul pieței, comprehensivitate, analiză sistematică, periodicitate, independență, avantaj competitiv, poziționare, segmentare și țintire, evaluarea concurenței, percepția clienților, puncte tari și puncte slabe, decizii strategice, obiective de marketing, strategie de diferențiere, resurse și capabilități de marketing, alinierea strategiei la piață, eficiența și eficacitatea activităților de marketing, control de marketing, unitate strategică de afaceri (USA), bias confirmaționist, iluzia predicției valide, iluzia măiestriei, bariere de implementare a planificării strategice de marketing.*

Tema contribuie la dezvoltarea următoarelor ***abilități*** ale masteranzilor:

1. Clarifică originea și evoluția conceptului de audit de marketing în literatura de specialitate.
2. Înțelege definițiile auditului de marketing și identifică elementele comune ale acestora.
3. Delimitează auditul de marketing de controlul de marketing.
4. Evidențiază caracteristicile esențiale ale auditului de marketing: comprehensivitate, sistematicitate, periodicitate și independență.
5. Explică scopul, rolul și utilitatea auditului de marketing în evaluarea performanțelor.
6. Analizează avantajele și limitările auditului intern și extern.
7. Construiește o perspectivă integrată asupra câmpului de acțiune al auditului de marketing și asupra modului în care acesta conectează trecutul, prezentul și viitorul organizației.
8. Ilustrează contribuția auditului la definirea obiectivelor strategice și la formularea deciziilor privind avantajul competitiv.
9. Examinează rolul auditului în alinierea resurselor și capabilităților întreprinderii la cerințele pieței și la contextul concurențial; reliefează rolul auditului în procesul decizional strategic și în obținerea unui avantaj competitiv sustenabil.

1.1. Conceptul de audit de marketing

În literatura de specialitate sunt consemnate categoriile de firme care solicită serviciul AM, fiind specificați agenții economici, preponderent de talie medie și mare, unde există funcții și departamente de marketing și care căută modalități de majorare a vânzărilor; își doresc o reorganizare a managementului în rezultatul modificării conjuncturii pieței și/sau creșterea afacerii; conștientizează că activitatea de marketing nu este valorificată la maximum și își doresc îmbunătățirea eficienței activității de marketing.

În 1959 Asociaţia Americană de Management publică un material despre auditul de marketing cu titlul „Analyzing and Improving Marketing Performance”/„Analizarea şi îmbunătăţirea performanţei activităţii de marketing, Raportul nr. 32”. Auditul de marketing, fiind deci menționat pentru prima dată, ca etapă importantă a planificării strategice a organizaţiei [1, pag.16]. Or, „auditul de marketing ca idee datează de la începutul anilor 1950. Rudolph Dallmeyer, un fost director în Booz Allen & Hamilton, își amintește că a efectuat audituri de marketing încă din 1952”. Mai târziu, în anul 1967 și Philip Kotler, în „Marketing Management: Analysis, Planning, and Control”, atribuie un capitol consistent AM. Cu toate acestea, abia în anii 1970. agitați de crize sistemice, începe să pătrundă în conștientizarea managementului companiilor mari, dar cu un grad scăzut de sofisticare metodologică. În 1977 Kotler, Gregor and Rogers prin articolul „The Mk Audit comes of Age”/„Auditul de marketing devine major”, aduc o contribuție imensă în dezvoltarea AM. Definiţia şi particularităţile auditului de marketing, formulate de către acești trei autori în 1977, au fost mai târziu preluate de alții: Brownlie (1993) în publicația „The Marketing Audit: A Metrology of Explanation”, ulterior (1996) emițând opinia, importantă din punctul nostru de vedere, dar sfruntat ignorată până în prezent de majoritatea: „în practică există confuzii cu privire la modul în care trebuie condus auditul de marketing”. *Ca ilustrare justificativă propunem următoarele: dacă doi contabili realizează un audit, ei apelează la aproximativ aceeași metodologie, spre deosebire de doi auditori de marketing care vor recurge la concepții/metodologii diferite despre procesul de audit.*

Aubrey Wilson defineşte auditul de marketing ca fiind „o metodă autoadministrată de identificare şi realizare a modului de utilizare a resurselor de marketing” [2, pag.1]. Mai mult, acesta consideră că auditorul e obligat să folosească mai multe liste de referință pentru a culege datele, iar mai târziu comparând rezultatele cu punctele de referinţă (standarde) elaborate în cadrul industriei sau companiei.

Bruno Camus (1988) în publicația „Audit Marketing” interpretează auditul ca o metodă de control strategic, implementând conceptele: auditul gestiunii, auditul pieţei şi auditul strategic (al rezultatelor economice şi de marketing) și definește auditul de marketing ca „examinarea profesională precisă şi exactă a unei situaţii” care „trebuie să constituie un ajutor în fundamentarea deciziilor pe baza unui studiu exploratoriu şi

explicativ al trecutului şi prezentului, util pentru viitor" [3, pag.43]. Pornind de la rolul planificării strategice în cadrul firmei, Camus menționează că rolul auditului de marketing este de a emite recomandări prealabile punerii în aplicare a politicii de marketing a firmei; de a utiliza mijloace de control şi urmărire a modului de implementare a politicii de marketing; de a elabora strategii şi tactici de consolidare sau de repliere/retragere [3, pag.129].

David Parmerlee (2000) consideră auditul ca o componentă a management marketingului şi înglobează termenul de marketing management audit, ca etapă a planificării de marketing, vizând trei probleme fundamentale: viziunea firmei şi abordarea pieţei pe care acţionează; valoarea serviciilor/produselor desfăcute; eficienţa/rentabilitatea acţiunilor desfăşurate. Potrivit autorului, „ auditul de marketing este un instrument prin care se măsoară valoarea, riscul şi eficienţa eforturilor de marketing. Considerat a fi diferit de cercetarea surselor primare şi secundare de date, auditul de marketing creşte eforturile de dobândire a datelor ce vizează performanţa firmei şi perspectiva viitorului prin prisma trecutului şi prezentului" [4, pag.8].

Michael Baker (2008) tratează auditul de marketing prin prisma auditului planificării strategice de marketing, fiind interpretat ca o metodă de analiză a manierei în care s-a realizat procesul PSM, cu sopul identificării recomandărilor privind ameliorarea situației.

Manualul lui Kotler din 2009 conturează conținutul auditului de marketing ca „analiză periodică, comprehensivă, sistematică şi independentă a mediului de marketing al unităţilor strategice ale companiei, ale obiectivelor, strategiilor şi acţiunilor concrete ale acestora cu scopul de a determina oportunităţile şi ameninţările şi a recomanda un plan de acţiune pentru a îmbunătăţi performanţele companiei" [5, pag.696].

„ Auditul de marketing constă în specificarea, culegerea, măsurarea, analiza şi interpretarea datelor şi informaţiilor referitoare la mediul intern şi extern al organizaţiei, cu scopul de a identifica punctele forte şi slabe ale sale, oportunităţile şi riscurile specifice mediului extern" - o definiție regăsită și în cartea „Marketing" a coordonatorului Virgil Balaur, concretizând eforturile Catedrei de Marketing a Academiei de Studii Economice din București [6, pag.535].

„Ca o sinteză a diverselor puncte de vedere, auditul de marketing este un instrument prin care se verifică periodic abordarea strategică de marketing a companiei, este un instrument de evaluare şi control a performanţei de marketing.", susțin Cetină I., Dumitru I. și Rădulescu V. din Târgu Jiu [7, pp. 113-120].

Auditul de marketing este analizat şi de alți specialişti în marketing din România, aşa ca Constantin Florescu, Luigi Dumitrescu ș.a. C. Florescu, spre exemplu, consideră că auditul de marketing este o evaluare sistematică a modului de utilizare a resurselor de marketing ale întreprinderii şi presupune culegerea, măsurarea, analiza şi interpretarea informaţiilor referitoare la mediul extern şi intern al întreprinderii. Auditul conţine atât

o componentă de natură internă ce se focalizează pe cercetarea variabilelor aflate sub controlul direct al firmei (auditul intern), cât şi o componentă de natură externă, cuprinzând analiza ansamblului de factori exogeni, ce influenţează activitatea firmei în mod permanent (auditul extern). De asemenea, C. Florescu arată care sunt cele trei scopuri de bază ale auditului: 1. înţelegerea în profunzime a situaţiei interne a firmei şi a mediului extern al acesteia; 2. evaluarea obiectivă a performanţelor trecute şi a activităţilor actuale; 3. identificarea clară a ocaziilor şi ameninţărilor viitoare. [8]

Auditul de marketing este, deci, o activitate destul de complexă, care trebuie realizată permanent de către administratorii companiei sau periodic, de către o terţă pesoană, prin care sunt supuse investigaţiei atât mediul intern, cât şi cel extern. De asemenea, auditul de marketing poate fi interpretat ca o punte ce leagă trecutul, prezentul şi viitorul companiei [8].

Auditul de marketing poate fi definit ca un instrument de analizare și evaluare a organizației din perspectiva orientării sale spre piață, a gradului de atingere a obiectivelor de marketing, precum și a modului de elaborare și implementare a strategiilor de marketing [9, p.2562]. Pentru a realiza această evaluare în mod sistematic, auditul de marketing investighează mai multe dimensiuni, care pot fi complementare sau independente, vizând examinarea auditului structural (auditul gestiunii de marketing) și a auditului conjunctural (auditul pieței). *Auditul gestiunii de marketing* presupune cercetarea şi investigarea tuturor componentelor structurale de natură comercială şi de marketing susceptibile de a afecta rezultatele companiei. Scopul acestuia este recenzarea, verificarea, determinarea eficienței mijloacelor de marketing, evaluându-se fiecare participant și acțiune a strategiilor și tacticilor de marketing, identificându-se atuurile şi slăbiciunile de marketing. Auditul gestiunii de marketing se bazează pe surse interne ale companiei: documente contabile; plan de marketing periodic; fişier client; fişier furnizor; fişier servicii post-vânzare; statistici comerciale; statistici logistice şi fişe de stoc; rapoarte ale vânzătorilor; suporturi de promovare; suporturi de comunicare internă; suporturi de comunicare externă; suporturi de formare a personalului comercial şi administrativ; corespondenţă cu clienţii (sugestii, reclamaţii etc.); modele explicative. *Auditul conjunctural* permite conştientizarea impactului pe care mediul direct (clienţi, utilizatori, consumatori, intermediari, furnizori) şi cel indirect (conjunctura economică, antropologică, psiho-sociologică, politica, cultura etc.) o produc asupra prezentului şi viitorului companiei.

Indiferent de domeniul de investigare, auditorul va căuta pârghii de depășire a obstacolelor capabile să crească rentabilitatea și eficiența tuturor sferelor de marketing, iar toți responsabilii, fără a ține seama de poziția în ierarhia și structura companiei, își vor concentra atenţia şi eforturile spre riscurile potențiale, aferente competenţelor, la fel, și deciziilor personale.

În literatura de specialitate este consemnată și diferența dintre auditul de marketing și controlul de marketing: „auditul de marketing este o operaţie excepţională, destinată să stabilească un bilanţ critic al practicilor, al metodelor şi instrumentelor utilizate de către o companie, în timp ce controlul de marketing, este o procedură integrată planului de marketing şi aplicată în permanenţă, fără întrerupere". Din perspectiva noastră, ***distincțiile se canalizează și pe următoarele:***

- *Entitate responsabilă*: un audit de marketing poate fi realizat şi de către cadre independente, din afara companiei, spre deosebire de controlul de marketing, înfăptuit de către personalul gestionar.

- *Scop:* controlul de marketing asigură implementarea corectă a strategiilor și identifică deviațiile de la planul de marketing, în timp ce auditul de marketing vizează slăbiciunile, riscurile și oportunitățile, performanța pe termen lung și emite recomandări de îmbunătățiri strategice.

- *Frecvență și timp de desfășurare*: auditul de marketing are o frecvență mai redusă, dar trebuie aplicat în mod permanent și fără întrerupere, fiind o activitate complexă, realizată de obicei de către manageri sau periodic de către o terță persoană. Acesta este un proces intens și de durată, care presupune colectarea și analiza datelor, precum și redactarea unui raport detaliat. Controlul de marketing, în schimb, este un proces continuu și regulat, realizat zilnic, săptămânal sau lunar, în funcție de natura și complexitatea activităților de marketing, nefiind limitat de timp și desfășurându-se pe întreaga perioadă de implementare a strategiilor de marketing.

- *Abordare:* controlul de marketing monitorizează continuu indicatorii de performanță, precum vânzările, costurile de marketing și rentabilitatea campaniilor, în timp ce auditul de marketing se concentrează pe analiza detaliată și comprehensivă a întregului sistem de marketing, incluzând strategiile, procesele și resursele.

- *Metodologie:* controlul de marketing utilizează instrumente de raportare și analiză în timp real, precum tablourile de bord, rapoartele periodice și analiza performanței campaniilor. Auditul de marketing se bazează pe colectarea și analiza aprofundată a datelor, evaluarea proceselor și strategiilor, revizuirea documentelor și interviuri cu personalul de marketing, finalizându-se cu un raport detaliat care conține recomandări de îmbunătățire.

- *Impact:* controlul de marketing se concretizează în gestionarea campaniilor și a resurselor pentru a răspunde schimbărilor de piață și pentru a îmbunătăți rezultatele imediate. Auditul de marketing oferă o viziune de ansamblu asupra eficienței strategice a marketingului, sprijinind dezvoltarea și implementarea unor planuri de îmbunătățire pe termen lung.

- *Diferențe legate de avantajele și dezavantajele ambelor procese:* controlul de marketing este mai operațional, eficient pe termen scurt și permite reacții rapide, dar nu analizează în profunzime aspectele strategice. Auditul de marketing este mai strategic și

oferă o perspectivă amplă, însă poate fi mai costisitor, iar rezultatele sale pot fi dificil de aplicat imediat.

- *Câmp de acțiune:* teoretic, nu există niciun domeniu sau sector dintr-o companie care să nu poată face obiectul auditului. Totuși, profunzimea analizei poate varia în funcție de cunoștințele și abilitățile auditorului, deoarece atât domeniile investigate, cât și tehnicile de auditare devin tot mai complexe. Auditul de marketing include și controlul de marketing, evaluând utilizarea mijloacelor de control și rezultatele obținute.

Definiția formulată de Ph. Kotler conține câteva elemente centrale, relevante pentru înțelegerea profundă a conceptului de audit de marketing, reflectate în figura 1.1. Kotler propune șase ***componente fundamentale ale auditului de marketing*** [12, pp.967-968].

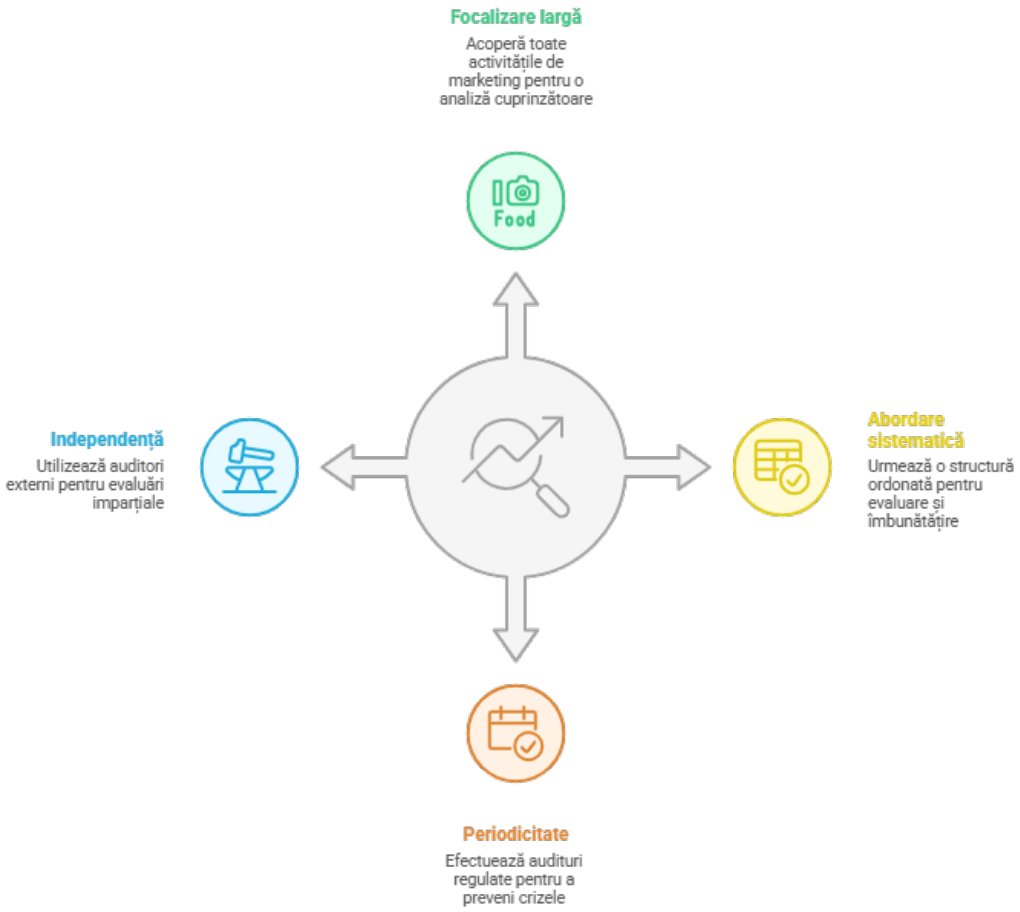


Figura 1.1. Elemente centrale ale conceptului de audit de marketing

Sursa: elaborat de autori

1. Focalizarea/sfera de cuprindere a analizei: auditul trebuie să acopere toate activitățile și nu doar pe cele care cunosc dificultăți, pentru că, altfel, decidentul, neavând

o vedere de ansamblu, ar putea ignora adevăratele cauze ale slăbiciunilor domeniului analizat. *Un audit de marketing trebuie să fie, deci, comprehensiv*: ar putea fi un audit functional (caracteristic unei funcții) dacă s-ar referi doar la forţele de vânzare, preţ sau alte activități de marketing. Cu toate că un astfel de audit s-ar dovedi funcţional (util, practic), el nu ar contribui întotdeauna la luarea celor mai bune decizii: de exemplu, un venit redus rezultat din activitatea forţelor de vânzare, ar putea fi o cauză nu a pregătirii proaste a acestora sau a recompensării limitate, dar şi a calităţii mediocre a produselor sau a promovării. Într-adevăr, auditul de marketing poate oferi un cadru valoros pentru evaluarea performanței, dar, reiterăm, nu garantează întotdeauna luarea celor mai bune decizii, din cauza aspectelor legate de imprevizibilitate, implementare şi lipsă a flexibilității (deciziile bune trebuie să fie adaptate la condițiile actuale şi nu neapărat la recomandările unui audit realizat cu câteva luni în urmă), interpretare, resurse limitate şi schimbările rapide din mediul extern, rezistența internă (chiar dacă auditul arată clar ce trebuie îmbunătățit, rezistența internă poate bloca deciziile bune sau poate duce la implementări incomplete). Câmpul de acţiune al auditului de marketing poate fi mai larg sau mai restrâns. El poate să se refere la toate activitățile unei companii sau, dimpotrivă, doar la un singur sector (o funcţie, un serviciu). Poate să includă organizarea companiei (structuri, sisteme, proceduri) sau calitatea gestiunii (economie, productivitate, rezultate, profit), depistând disfuncțiile şi cauzele ineficienței. Teoretic, nu există, deci, nici un sector dintr-o firmă care să nu constituie obiect al auditului. Doar profunzimea analizei poate să varieze în funcție de cunoştinţele auditorului pentru că atât meseriile, cât şi tehnicile devin din ce în ce mai complexe, mai performante.

2. Abordare sistematică: un audit trebuie să comporte o succesiune ordonată (echilibrată, rânduită după anumite criterii) de diagnostice asupra mediului, asupra sistemului de marketing intern şi asupra diverselor activități ale firmei; să indice direcţiile de acţiune viitoare, ulterior încorporate în planuri corective pe termen scurt şi lung în scopul creşterii eficienței activități de ansamblu.

O abordare sistematică a auditului de marketing, deci, oferă o structură clară pentru evaluarea şi îmbunătățirea funcțiilor de marketing. Aceasta implică analiza completă a mediului intern şi extern, colectarea de date relevante, evaluarea obiectivelor şi strategiei de marketing şi oferirea unor recomandări bazate pe date concrete. Scopul final este îmbunătățirea eficienței şi eficacității activităților de marketing.

3. Periodicitate: auditul de marketing trebuie să fie condus periodic şi nu numai în situație de criză**.** De obicei, companiile inițiază un audit, doar după ce vânzările au început să scadă, aşa că unul din motivele faptului că ele traversează perioade de criză constituie tocmai adevărul nerevizuirii periodice a strategiilor şi activităților de marketing.

4. *Independenţă:* auditul de marketing poate fi realizat în mai multe moduri. În primul rând, prin autoanaliză, care presupune evaluarea propriilor activități de către fiecare departament. De asemenea, analiza poate fi efectuată de un alt compartiment aflat

pe aceeași treaptă ierarhică sau de un compartiment ierarhic superior. O altă variantă este analiza realizată de un grup operativ din cadrul firmei sau de un departament specializat în audit, care furnizează servicii de audit la solicitarea departamentelor sau a conducerii. Totuși, specialiștii consideră că utilizarea unui auditor independent extern constituie varianta optimă. Majoritatea autorilor susțin că auditul de marketing trebuie să fie coordonat de un serviciu independent de Departamentul de Marketing, pentru a asigura o obiectivitate totală a evaluării. Auditul de marketing intern, realizat de un departament specializat al firmei, are ca principale avantaje costurile reduse, confidențialitatea informațiilor și operativitatea ridicată, care permite reacții rapide în situații critice. Totuși, acesta poate fi afectat de evaluări subiective, de lipsa sau insuficiența personalului specializat, de competențe limitate în anumite domenii și de riscul selectării necorespunzătoare a datelor și formulării unor recomandări mai puțin eficiente. În schimb, auditul de marketing extern, efectuat de un auditor independent sau de o companie specializată, se remarcă prin imparțialitate și obiectivitate, o abordare sistemică și organizată, experiență vastă în diverse domenii și posibilitatea concentrării exclusive asupra analizei. Pe de altă parte, acesta presupune costuri mai ridicate, posibile dificultăți de disponibilitate a auditorilor calificați, un risc prezumtiv de divulgare a informațiilor sensibile, o înțelegere mai dificilă a particularităților interne ale firmei și, uneori, un grad de cooperare redus din partea personalului.

1.2. Rolul auditului de marketing în procesul planificării strategice de marketing

Pentru a obţine un avantaj competitiv, la fel şi pentru a măsura eficienţa acţiunilor de marketing ale unei companii, este necesar ca periodic să se realizeze un audit de marketing, care să vizeze planificarea strategică de marketing [10. p. 113-120]. Auditul de marketing devine, astfel, o etapă importantă în cadrul planificării strategice de marketing și în elaborarea şi implementarea unui plan strategic de marketing: el stă la baza stabilirii obiectivelor şi strategiilor de marketing, urmând ca după implementarea acestora să se urmărească modul în care au fost atinse obiectivele companiei, iar în cazul schimbării condiţiilor din mediul de afaceri/marketing, sau nerealizării acestora conform aşteptărilor, procesul să fie reluat.

În anul 1966, când autorul cărții „Strategii bune, strategii rele. Care este diferența și de ce contează", Richard P. Rumelt a început să studieze strategiile de afaceri, existau doar trei cărți pe această temă și nici un articol [11. p. 21]. În prezent există o abundență de cărți, teze de doctor, articole, firme specializate în strategii, dar care, totuși, nu ne pun la dispoziție transparență și precizie, așa cum reiese din definițiile de mai jos.

- „Planificarea strategică orientată către piață reprezintă procesul managerial de stabilire și menținere a unei relații viabile între obiectivele, pregatirea angajaților și resursele

unei companii, pe de o parte, și conjuctura pieței, pe de altă parte. Obiectivul planificării strategice constă în permanenta adaptare a activităților și produselor firmei, în scopul dezvoltării ei și al obținerii profiturilor propuse" [12. p. 103].

- „Planificarea strategică de marketing se referă la asigurarea managementului unei unităţi strategice de afaceri, astfel încât să se anticipeze şi să se răspundă la modificările care apar în cadrul mediului de marketing, astfel încât deciziile care sunt luate astăzi să permită unităţii strategice să fie pregătită să evite ameninţările şi să profite de oportunităţile viitoare" [13, pp.72-73].
- „ Planificarea strategică de marketing se referă la asigurarea managementului unei unităţi strategice de afaceri, astfel încât să se anticipeze şi să se răspundă la modificările care apar în cadrul mediului de marketing, astfel încât deciziile care sunt luate astăzi să permită unităţii strategice să fie pregătită să evite ameninţările şi să profite de oportunităţile viitoare" [14].
- „ Planificarea strategică de marketing reprezintă o secvenţă logică şi totodată cuprinde o serie de activităţi ce conduc la stabilirea obiectivelor de marketing şi formularea strategiilor şi tacticilor pentru atingerea obiectivelor, împreună cu consecinţele financiare ce rezultă în urma aplicării strategiilor propuse. Este necesară ca urmare a complexităţii cauzate de multitudinea de factori externi şi interni care interacţionează şi afectează abilitatea companiei de a-şi atinge obiectivele" [15, p.40].
- „Planificarea strategică este un instrument managerial pentru a focaliza energia, pentru a se asigura că toţi membrii lucrează împreună pentru a atinge acelaşi scop, pentru a evalua şi a corecta direcţia de acţiune în sensul producerii schimbării pe care şi-a propus-o. Planificarea strategică este efortul organizat de luare a deciziilor fundamentale şi de planificare a acţiunilor care arată ce prezintă compania, ce face şi de ce face ceea ce face, în sensul atingerii scopului ideal pe care şi l-a propus. Planificarea strategică trebuie să fie flexibilă şi să răspundă schimbărilor din mediul în care își desfăşoară activitatea, cu atât mai mult cu cât este greu de presupus o stabilitate a mediului în condiţiile de astăzi. Presupunerea de la care trebuie să se pornească în procesul de planificare strategică este aceea că mediul este în continuă schimbare, de cele mai multe ori fiind imprevizibil. Cu alte cuvinte, planificarea strategică este un proces de luare a deciziilor care să asigure succesul institutiei în condiţiile unui mediu dinamic" [16].
- „Există mai multe definiţii ale conceptului de planificare strategică de marketing, însă toate au un punct comun şi anume: Planificarea strategică de marketing se ocupă cu stabilirea scopului şi a obiectivelor unei companii şi a mijloacelor alese pentru atingerea acestora" [1, p.12].

O analiză a termenilor ce alcătuiesc aceste definiţii reliefează conceptele care stau la temelia planificării strategice: 1. *Procesul trebuie să fie strategic* pentru că implică acostarea celei mai potrivite căi de acţiune care să concordeze cu stimulii externi,

cunoscuţi sau necunoscuți în prealabil/previzibili sau imprevizibili, să răspundă pertinent la schimbările ce se produc în conjunctura pieței. O implicație strategică presupune și formularea obiectivelor clare, o gestionare chibzuită și o alocare flexibilă a resurselor în funcţie de mediul extern. 2. *Procesul trebuie să fie planificativ* pentru că admite o exprimare precisă şi deliberată a scopurilor, în contextul unei abordări care să permită atingerea acestora. 3. *Procesul trebuie să fie organizat,* deoarece necesită ordine şi program riguros pentru a-l păstra pe direcţia dorită, formulându-se întrebări ale căror răspunsuri să-i ajute pe planificatori să identifice experienţa companiei, să testeze și valideze predicțiile pe care le fac, să colecteze informaţii despre trecut şi prezent, precum şi să anticipeze evoluţia viitoare a mediului în care îşi va succeda activitatea. 4. *Procesul trebuie să implice luarea deciziilor esențiale şi planificarea viitorului,* astfel încât să răspundă la toate problemele vizate mai sus, reflectate în planul final - un ansamblu de decizii despre ce va face, de ce va face şi cum va face compania pentru a-şi atinge obiectivele.

Deci, din perspectiva autorilor citați (Kotler, McDonald, Puiu, Rumelt, Rădulescu etc.), planificarea strategică de marketing reprezintă un proces managerial complex, orientat spre piață; o relație dinamică între resursele unei companii și mediul extern în continuă schimbare; un proces anticipativ, care permite firmei să identifice oportunități și amenințări și să-și adapteze strategia; precum și o succesiune logică de etape prin care se formulează obiective, strategii și programe. În esență, planificarea strategică de marketing se concentrează pe ce face compania, de ce face și cum face, iar elementul central al procesului este aliniera misiunii și obiectivelor cu realitățile pieței.

Etapele planificării strategice, după Malcolm McDonald, sunt: Misiunea companiei; Obiective generale; Audit de marketing; Analiza SWOT; Premise (estimări privind evoluția pieței, concurenței, comportamentului consumatorilor, mediului economic etc.); Obiective și strategii de marketing; Estimarea rezultatelor așteptate (proiecții asupra performanței viitoare: vânzări, profit, cotă de piață); identificarea planurilor și mixurilor alternative; Buget; Programul detaliat de implementare pentru primul an; la care se adaugă procesul continuu de Măsurare și evaluare a rezultatelor [20, p.39].

Etapele planificării strategice după *Arthur D. Little:* Stabilirea misiunii; Formularea obiectivelor; Strategia de dezvoltare; Analiza mediului extern; Auditul de marketing extern; Auditul de marketing intern; Analiza SWOT; Previziune; Stabilirea obiectivelor de marketing; Formularea strategiei de marketing; Implementarea strategiei; Control și revizuire [15, p.49].

Ambele modele prezentate, McDonald și Arthur D. Little, confirmă poziționarea auditului ca etapă esențială în ciclul planificării strategice. În modelul McDonald, auditul de marketing apare imediat după formularea misiunii și a obiectivelor generale, ceea ce arată că reprezintă o premisă obligatorie pentru evaluarea situației actuale, fundamentează analiza SWOT și determină premisele strategice și alternativele de

acțiune. Modelul Arthur D. Little evidențiază structura detaliată a auditului, care cuprinde un audit extern, ce studiază piața, concurența și mediul macroeconomic, și un audit intern, care analizează resursele, competențele și performanțele trecute. Prin egalitatea acordată ambelor tipuri de audit, modelul subliniază necesitatea unei diagnosticări multilaterale.

Funcțiile principale ale auditului de marketing în planificarea strategică de marketing, illustrate în figura 1.2., sunt o sistematizare logică a rolurilor sale, desprinse din locul pe care îl ocupă în etapele planificării strategice de marketing și din structura planului de marketing.

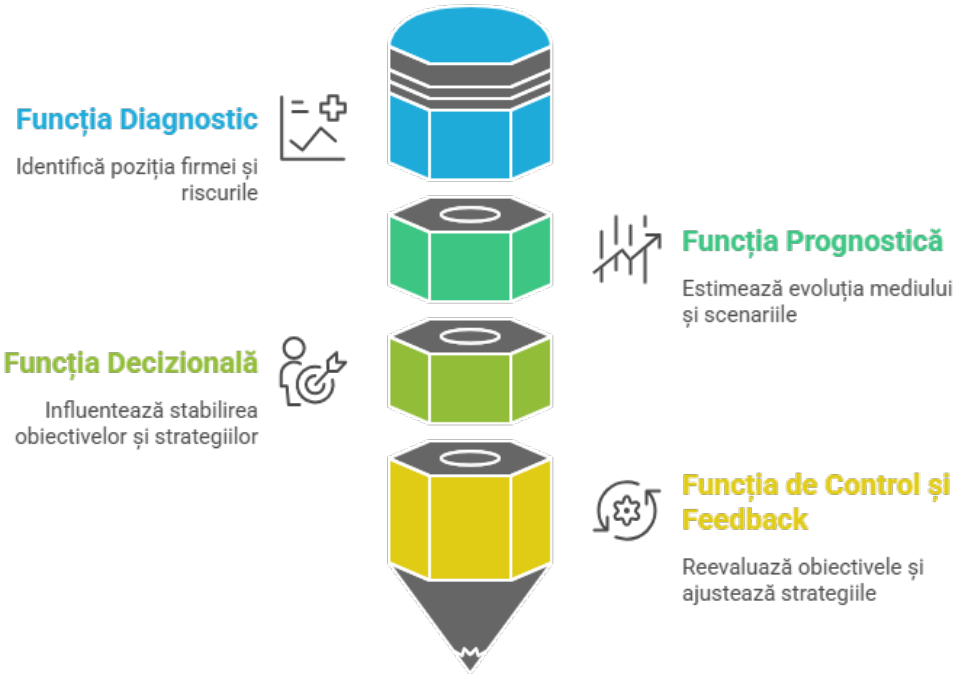


Figura 1.2. Funcțiile principale ale auditului de marketing în planificarea strategică de marketing

Sursa: elaborat de autori

1. *Funcția diagnostic:* Auditul identifică poziția firmei în piață, performanțele trecute și actuale, disfuncționalitățile și riscurile emergente, oferind o imagine clară asupra situației reale a companiei.
2. *Funcția prognostică*: Auditul de marketing contribuie la estimarea evoluției mediului, la conturarea scenariilor strategice și la pregătirea companiei pentru schimbări neprevăzute, sprijinind anticiparea tendințelor viitoare.
3. *Funcția decizională*: Rezultatele auditului se regăsesc direct în stabilirea obiectivelor, formularea strategiilor de marketing, alocarea resurselor și

elaborarea programelor de marketing, influențând în mod direct procesul decizional strategic.

4. *Funcția de control și feedback*: După implementarea strategiilor, auditul permite reevaluarea obiectivelor stabilite, verificarea gradului de realizare și reluarea procesului atunci când apar deviații față de planul inițial. În acest fel, auditul devine un ciclu continuu, nu doar o etapă singulară a planificării.

Planificarea strategică de marketing se desfășoară, în general, pe mai multe niveluri. Primul nivel este cel organizațional superior, care vizează misiunea, obiectivele generale pe termen lung, portofoliul de activități, strategiile de dezvoltare și resursele, având ca instrument principal planul strategic al companiei. Al doilea nivel este cel al unității strategice de afaceri (USA), unde se elaborează planul specific fiecărei unități. O unitate strategică de afaceri reprezintă o diviziune a unei companii, cu misiune și obiective proprii, caracterizată prin planificare separată, conducere distinctă și concurenți proprii. Al treilea nivel este nivelul funcțional, care se referă la funcțiile companiei; pentru fiecare USA sunt planificate separat activitățile de cercetare-dezvoltare, producție, resurse umane, financiar-contabilitate și marketing.

La nivelul functiei de marketing, sunt elaborate planuri pentru fiecare produs. Instrumentul de realizare al planificării strategice de marketing îl reprezintă *planul strategic de marketing.* Planificarea strategică la nivelul USA se va face după evaluarea planificării strategice la nivelul conducerii, care, după Philip Kotler, acoperă etapele: definirea misiunii, analiza SWOT pe baza analizei mediilor extern şi intern, formularea obiectivelor, stabilirea strategiei, stabilirea programului de marketing (instrument de realizare a planului de marketing), implementarea, feed-back şi control.

Planul de marketing este un document prin care sunt direcționate activitățile de marketing și resursele, în vederea stabilirii și realizării obiectivelor de marketing, în concordanță cu misiunea companiei. Reprezintă materializarea procesului planificării strategice de marketing și, în același timp, constituie cea mai importantă componentă a planului de afaceri, alături de planurile de cercetare-dezvoltare, aprovizionare, producție, personal și financiar, elaborate ulterior de către compartimetele corespunzatoare. Este întocmit de către departamentul de marketing, utilizând informațiile celorlalte departamente și cuprinde urmatoarele secțiuni:

- *expunere introductivă* - informații referitoare la definirea afacerii, competențe distinctive ale afacerii, obiective generale privind afacerea, comparativ cu realizările existente și strategiile generale,
- *analiza mediului (auditul extern si auditul intern) și analiza SWOT,*
- *ipoteze și evaluări* - prelucrarea datelor obținute în secțiunile anterioare (analiza mediului extern si analiza mediului intern), estimarea evoluției lor în intervalul de timp la care se referă planul de marketing, în vederea prefigurării obiectivelor și a strategiilor de marketing,

- *obiective de marketing, strategii de marketing,*
- *program de marketing* - ca instrument de realizare a planurilor de marketing strategic si tactic, conține acțiuni specifice pentru implementarea strategiei, graficul de desfășurare în timp, persoanele responsabile și bugetul pentru fiecare acțiune,
- *buget de marketing, revizie si control.*

Implementarea planului de marketing constituie sarcina departamentului de marketing, iar răspunderea revine directorului sau șefului departamentului respectiv. Ca instrument de implementare se utilizeaza *programul de marketing* care detaliază acțiunile de marketing specifice, desfășurate în timp, având precizate atât persoanele responsabile, cât și bugetul alocat. Nerealizarea programului conduce implicit la nerealizarea planului tactic si, respectiv, al celui strategic de marketing, impunându-se revizuirea lor. În structura planului de marketing, auditul reprezintă baza analizei mediului intern și extern, sursa datelor necesare pentru realizarea analizei SWOT, fundament pentru stabilirea obiectivelor și strategiilor, precum și criteriu pentru evaluarea performanțelor. Prin informațiile pe care le oferă, auditul de marketing permite ca planul strategic de marketing să fie realist, adaptat pieței, coerent intern și sustenabil pe termen lung.

În ultimă analiză, auditul de marketing este un element indispensabil în procesul planificării strategice de marketing, deoarece oferă fundamente solide pentru procesul decizional. El permite companiei să înțeleagă atât mediul extern, cât și capacitățile interne, ceea ce conduce la formularea unor obiective strategice realiste și competitive. Auditul are un rol ciclic, deoarece planificarea strategică de marketing este un proces continuu, influențat de dinamica mediului. Fără audit, planificarea strategică ar deveni o activitate speculativă, lipsită de precizie și de capacitatea de a răspunde schimbărilor din piață. Modelele consacrate de planificare, precum cele ale lui McDonald, Arthur D. Little sau Kotler, includ auditul ca etapă fundamentală, confirmând importanța sa recunoscută pe scară largă.

Sarcini de autoevaluare

Conceptul de audit de marketing

Pentru a consolida înțelegerea conceptului de audit de marketing și a originii, evoluției și particularităților sale metodologice, realizați următoarele sarcini:

1. Explicați evoluția conceptuală a auditului de marketing, pornind de la primele definiri (A.M.A., Dallmeyer, Kotler, Wilson, Camus) până la abordările contemporane, și argumentați modul în care aceasta a influențat practica actuală.
2. Comparați definițiile auditului de marketing formulate de autori precum Aubrey Wilson, Bruno Camus, David Parmerlee, Michael Baker, Kotler & Dubois, Balaur ș.a., evidențiind elementele comune și diferențele de abordare.

3. Analizați critic afirmația lui Brownlie (1996) privind confuziile din practică legate de modul de realizare a auditului de marketing și ilustrați, prin exemple, de ce doi auditori pot utiliza metodologii diferite.
4. Distingeti între auditul gestiunii de marketing și auditul conjunctural, explicând rolul fiecăruia, sursele de date utilizate și modul în care contribuie la evaluarea performanțelor firmei.
5. Argumentați necesitatea realizării simultane a auditului intern și extern, justificând de ce o analiză unilaterală poate conduce la concluzii incomplete sau eronate.
6. Explicați de ce auditul de marketing este „o punte între trecut, prezent și viitor", utilizând elemente din definițiile și interpretările autorilor (Camus, Parmerlee, Florescu ș.a.).
7. Identificați și descrieți cele patru caracteristici esențiale ale auditului de marketing (comprehensivitate, abordare sistematică, periodicitate, independență) și argumentați rolul fiecăreia în asigurarea calității auditului.
8. Comparați auditul de marketing cu controlul de marketing, identificând diferențele fundamentale privind frecvența, scopul, metodologia, rezultatele și impactul managerial.
9. Evaluați avantajele și dezavantajele auditului de marketing intern și extern, demonstrând în ce situații este preferabil fiecare tip. Analizați câmpul de acțiune al auditului de marketing, explicând de ce, teoretic, orice activitate a firmei poate deveni obiect de audit și cum variază profunzimea analizei în funcție de competențele auditorului.

Rolul auditului de marketing în procesul planificării strategice de marketing

Pentru consolidarea cunoștințelor și înțelegerea aprofundată a rolului auditului de marketing în procesul planificării strategice de marketing, realizați următoarele sarcini:

1. Explicați de ce auditul de marketing reprezintă o etapă esențială în cadrul procesului de planificare strategică de marketing.
2. Argumentați necesitatea realizării periodice a auditului de marketing pentru obținerea avantajului competitiv și pentru evaluarea eficienței activităților de marketing.
3. Analizați critic definițiile planificării strategice de marketing prezentate de autori diferiți (Kotler, McDonald, Rădulescu etc.) și identificați trăsăturile comune ale conceptului.
4. Descrieți cele patru caracteristici fundamentale ale planificării strategice (proces strategic, planificativ, organizat și orientat spre luarea deciziilor) și justificați rolul lor în planificarea strategică de marketing.
5. Comparați modelele de planificare strategică propuse de Malcolm McDonald și Arthur D. Little, evidențiind poziționarea auditului de marketing în fiecare model.
6. Explicați funcțiile principale ale auditului de marketing în planificarea strategică de marketing (diagnostică, prognostică, decizională, de control și feedback) și ilustrați cum se reflectă acestea în procesul strategic.

7. Descrieți nivelurile la care se desfășoară planificarea strategică în cadrul unei companii (organizațional, USA, funcțional) și explicați rolul fiecăruia în elaborarea strategiei de marketing.
8. Argumentați de ce auditul de marketing constituie baza analizei mediului intern și extern și fundamentul analizei SWOT.
9. Explicați modul în care auditul de marketing influențează formularea obiectivelor și strategiilor de marketing din planul de marketing.
10. Evaluați legătura dintre auditul de marketing și componentele planului de marketing (analiza mediului, ipoteze, obiective, strategii, program, buget, control).
11. Justificați rolul auditului de marketing în revizuirea, ajustarea și relansarea procesului de planificare strategică atunci când apar schimbări în mediul de marketing.
12. Demonstrați, prin argumente, de ce auditul de marketing reprezintă un proces ciclic, nu un eveniment singular în cadrul planificării strategice de marketing.
13. Cum definiți, în cuvintele voastre, rolul auditului de marketing în cadrul planificării strategice de marketing?
14. De ce auditul de marketing este poziționat înaintea analizei SWOT în modelele lui McDonald și Arthur D. Little?

Subiecte de dezbatere

Conceptul de audit de marketing

I. Comentariu critic privind conținutul auditului de marketing

Au fost aduse în discuție doar câteva abordări, care, la prima vedere, sunt distincte din punctul de vedere al conținutului, pentru că pun accentul pe anumite detalii. Știm că judecățile autorilor sunt diferite, deși, în mod ideal, nu ar trebui să fie astfel, pentru că studiază același demers științific. Deoarece nu există nicio valoare de adevăr cu care să putem compara judecățile acestor autori și, în același timp, ne angajăm și noi să formulăm o interpretare coerentă și, cel mai important, justă a auditului de marketing, raționând asupra probabilității că ne va reuși acest lucru, ajungem să evaluăm această probabilitate bazându-ne pe similitudinea dintre „creația" noastră și un stereotip sau pattern: în cazul nostru, formularea conceptului de către Kotler, considerată drept cea mai potrivită. Ne-am format impresii/concluzii eronate (când am reflectat pentru prima oară asupra procesului de auditare, luându-ne mult timp să le schimbăm), fiind afectați de *biasul confirmaționist*, nesocotind probele contradictorii ori interpretându-le distorsionat. Generalizând, pentru a putea expune judicios conținutul auditului de marketing, considerăm indicată și potrivită formularea răspunsurilor la următoarele întrebări:

1. Ce reprezintă auditul de marketing? Activități de evaluare, recapitulare și analiză, investigare, examinare, cercetare, expertiză, diagnostic, instrument, etapă a PSM, metodă autoadministrată, metodă de control, ajutor în fundamentarea deciziilor, studiu exploratoriu și explicativ.

2. Cum realizăm auditul de marketing (cum evaluăm) şi care sunt cerinţele faţă de acest proces? Complet, sistematic, independent şi periodic, netendenţios, echidistant, precis şi exact.
3. Ce evaluăm (care sunt dimensiunile auditate)? Misiunea, viziunea, obiectivele, strategiile, tacticile, planurile de marketing, planificarea strategică de marketing, mediul extern, situaţia internă, eficienţa, rentabilitatea, performanţa, valoarea, riscul şi eficienţa eforturilor de marketing, disfuncţiile şi cauzele ineficienţei, trecutul şi prezentul, perspectiva viitorului prin prisma trecutului şi prezentului, utilizarea mijloacelor de control, urmărirea modului de implementare a politicii de marketing etc.
4. Cu ce scop evaluăm? Identificarea domeniilor care ridică probleme, a factorilor care influenţează pozitiv sau negativ activitatea de marketing, identificarea ocaziilor şi a ameninţărilor viitoare.
5. Cu ce scop identificăm datele/elementele conturate la întrebarea precedentă? Pentru a preveni şi/sau contracara impactul distructiv al propriilor acţiuni şi al factorilor externi şi pentru a direcţiona resursele către zone care pot spori cifra de afaceri şi profitabilitatea companiilor; pentru a ameliora eficacitatea de marketing, a fundamenta strategiile de marketing; pentru a consilia, a sprijini fundamentarea deciziilor şi pentru a recomanda acţiuni corective.

Pentru a aprofunda *comentariul critic privind conţinutul auditului de marketing* şi pentru a problematiza discrepanţele dintre abordările teoretice ale autorilor şi modul realist în care poate fi înţeles acest proces, vă propunem următoarele întrebări pentru discuţie şi reflecţie:

1. *Înţelegere şi clarificare:* Ce elemente din abordările prezentate par a fi contradictorii sau insuficient armonizate? De ce credeţi că autorii, studiind acelaşi demers ştiinţific, formulează interpretări diferite ale *auditului de marketing*?

2. *Analiză critică:* Cum se manifestă în procesul de înţelegere a *auditului de marketing biasul confirmaţionist* menţionat în text? Oferiţi exemple de situaţii în care preferinţa pentru un „pattern" familiar (ex.: formularea lui Kotler) poate distorsiona înţelegerea conceptului.

3. *Aplicare conceptuală:* Pornind de la întrebările propuse în text (Ce reprezintă *auditul de marketing*? Cum evaluăm? Ce evaluăm? Cu ce scop evaluăm?), discutaţi în ce măsură acestea sunt suficiente pentru o definire coerentă a *auditului de marketing*. Există întrebări suplimentare care ar trebui incluse?

4. *Reflecţie critică asupra conţinutului auditului de marketing*: Care dintre dimensiunile evaluate în cadrul *auditului de marketing* (misiune, strategie, performanţă, risc, rentabilitate etc.) vi se par fundamentale şi care par excesiv de largi sau greu de operacionalizat? Justificaţi.

5. *Discuție aplicativă:* În ce mod lipsa unei metodologii standardizate (doi auditori → două metode diferite) poate afecta validitatea unui audit de marketing? Este aceasta o vulnerabilitate sau un avantaj al *auditului de marketing*?

6. Textul sugerează că *auditul de marketing* este, uneori, interpretat prin extrapolări și generalizări eronate. Cum pot auditorii evita construirea unor concluzii bazate pe impresii sau pe „creații mentale" ale propriei experiențe? Este independența suficientă?

7. Identificați situații în care o companie a aplicat greșit auditul de marketing, prin evaluări incomplete, superficiale sau părtinitoare. Cum pot fi evitate astfel de deformări ale procesului?

8. Textul subliniază că *scopul identificării problemelor și oportunităților* este prevenirea impactului distructiv și orientarea resurselor. În ce măsură *auditul de marketing* poate într-adevăr preveni deciziile greșite sau riscurile majore? Ce limitări există?

II. Kotler, propunând cele șase componente fundamentale ale auditului de marketing, formulează următoarea întrebare: „Persoanele cu funcții de decizie solicită realizarea unui volum suficient de cercetări de marketing (care costă)?". Dacă răspunsul este negativ, ar trebui ca marketerii să ia inițiativa și să impună realizarea acestor cercetări?

III. Unul dintre elementele de bază ale sistemului, din punctul nostru de vedere, este conducerea companiei. Argumente: schimbările culturale nu pornesc de jos; ele trebuie să vină de la vârf. Persoana care controlează bugetul și strategia determină schimbarea. Dacă vă aflați la nivelurile inferioare ale unei companii sau aveți un rol de consultant/simplu marketer, este posibil să aveți de lucru în direcția convingerii celor de sus. Cum este posibil acest lucru? Un alt element adesea ignorat sau întrebare omisă: *ce fel de oameni sunt cooptați în organizație?* Ar trebui ca selecția și cooptarea oamenilor să fie, cel puțin parțial, prerogativa sau responsabilitatea departamentului de marketing?

IV. Echipa de marketing este în întregime creativă? Există firme care cheltuie puțin pe producția tradițională de conținut, SEO sau publicitate, dar au succes. Poate fi acest succes explicat prin faptul că aceste companii își concentrează resursele pe noi modalități de a se conecta cu oamenii (de exemplu, găsesc modalități de a-i determina pe clienți să le spună propriile povești, îi recompensează pe toți pentru contribuțiile lor creative, nu reacționează permanent la activitățile concurenților, ci se concentrează pe ideile remarcabile care trebuie lansate cât mai curând)? Dacă răspunsul este afirmativ, putem concluziona că rolul unui director de marketing este să „iasă în lume", să asculte și să înțeleagă, astfel încât să poată reprezenta clienții în raport cu restul firmei și să determine echipele din toate departamentele să se ralieze în jurul nevoilor clienților?

V. Comentați afirmația: „Concentrarea pe obiective clare și specifice de conversie influențează direct și măsurabil profitabilitatea unei companii." Presupunând că valoarea medie a celor 4 000 de vânzări este de 5 euro, valoarea lunară ar fi de 20 000 de euro, iar

cea anuală de 240 000 de euro. Un obiectiv de creştere a ratei de conversie de la 2% la 2,5% ar însemna o majorare a vânzărilor anuale cu 60 000 de euro, vânzările totale anuale fiind în acest caz de 300 000 de euro. Este acest exemplu de calcul unul iluzoriu? Concentrarea pe obiectivul de creştere a ratei de conversie de la 2% la 2,5%, fără precizarea şi alegerea corectă a strategiilor şi tacticilor, garantează profitabilitatea unei companii?

Rolul auditului de marketing în procesul planificării strategice de marketing

I. Comentariu critic privind conţinutul planificării strategice de marketing

Deşi definiţiile planificării strategice de marketing par, la prima vedere, să surprindă coerent particularităţile procesului, multe dintre ele descriu mai degrabă o stare idealizată, decât un proces aplicabil într-un mediu real, complex şi impredictibil. Ele reflectă, astfel, o iluzie funcţională: aparenţa că o coordonare perfectă între resursele interne, capacităţi şi dinamica pieţei este posibilă şi sustenabilă. Această perspectivă idealizată se bazează pe o serie de presupuneri discutabile: obiectivele organizaţionale sunt formulate corect şi sunt cu adevărat strategice; personalul este competent, responsabil şi receptiv la schimbare; resursele sunt suficiente şi corect alocate; mixul de marketing este perfect adaptat mediului; oportunităţile pieţei sunt vizibile şi uşor detectabile; piaţa este suficient de stabilă pentru a permite planificare pe termen lung. În esenţă, aceste premise sunt aspiraţii, nu realităţi. Ele ignoră latura cauzală a planificării strategice: incertitudinile pieţei, limitele competenţelor, lipsa flexibilităţii, rezistenţa internă, discrepanţele dintre strategie şi execuţie. Prin urmare, planificarea strategică de marketing nu operează într-un vid logic. Ea este un proces supus contradicţiilor, resticţiilor şi unui grad ridicat de imprevizibilitate, aspecte rareori menţionate în manualele de marketing.

Planificarea strategică de marketing este, în fond, un proces de organizare a activităţilor, nu un generator automat de strategii. Cartea *Strategia Oceanului Albastru* subliniază acelaşi lucru: există numeroase teorii care explică rezultatele companiilor, dar puţine pot fi aplicate ca reţete prescriptive. Nu există un model universal pentru formularea strategiilor; diferenţa dintre teorie şi practică rămâne semnificativă. Pentru a aprofunda *comentariul critic privind conţinutul* planificării strategice de marketing şi pentru a problematiza distanţa dintre definiţiile teoretice şi realitatea practică, vă propunem următoarele întrebări pentru discuţie şi reflecţie:

1. *Înţelegere şi clarificare:* Ce elemente ale definiţiilor planificării strategice de marketing vi se par idealizate şi de ce? Cum se diferenţiază, în text, *„planificarea strategică”* văzută ca proces ideal de cea aplicabilă în realitate?
2. *Analiză critică:* În ce măsură este fezabilă prezumţia că obiectivele organizaţiei sunt formulate corect şi realist? Ce riscuri apar atunci când planificarea strategică porneşte de la ipoteze idealizate privind pregătirea angajaţilor şi eficienţa resurselor? Sunt modelele de planificare strategică de marketing *prea normative*? Argumentaţi.

3. *Discuții applicative:* Dați exemple de situații reale în care planificarea strategică a eșuat din cauza presupunerilor idealiste. Cum ar trebui ajustat procesul planificării strategice de marketing pentru a evita *„iluzia funcțională”*?
4. *Reflecție:* a) Credeți că este realist să presupunem că mixul de marketing poate fi perfect adaptat la piață? Justificați. Este auditul de marketing un remediu suficient pentru limitările planificării strategice? De ce da/de ce nu? Poate exista planificare strategică eficientă într-un mediu complet imprevizibil? b) Textul sugerează că planificarea strategică nu produce automat strategii. Ce implică acest lucru pentru rolul managerilor? În ce măsură este planificarea strategică de marketing un proces rațional și în ce măsură este determinat de constrângeri organizaționale și bariere culturale?
5. *Conexiune cu practica:* Identificați bariere culturale din propria experiență (sau dintr-un caz real) care au împiedicat aplicarea planificării strategice. Cum poate fi îmbunătățită comunicarea internă pentru a reduce diferența dintre planificare și implementare?

II. Comentariu critic privind auditul de marketing ca parte componentă a planificării strategice și raportul constatare versus audit

a. Conținutul pe care îl găsim în diverse articole și în literatura de specialitate, din punctul nostru de vedere, se pliază doar pe aspecte normative: „auditorul va căuta pârghii de depășire a obstacolelor”, „se vor concentra spre riscurile potențiale”, „vor identifica soluții de remediere” etc., dar fără a se preciza demersurile concrete de realizare. De asemenea, se anticipează că, odată realizat, auditul va asigura o probabilitate mai mare de identificare a evoluțiilor ulterioare ale pieței și produselor, va spori capacitatea antreprenorului de a face față schimbărilor, din care se deduce și consecința: o alocare mai eficientă a resurselor organizaționale în funcție de oportunitățile pieței. În asemenea circumstanțe, noi deslușim „intervenția” iluziei predicției valide și a măiestriei, care afectează atât antreprenorul, cât și auditorul, precum și ignorarea unei bariere esențiale: lipsa de cunoștințe și aptitudini manifestată la personal, inclusiv din departamentul de marketing și la nivelul organizațional superior. Desigur, oportunități pe piață pot apărea oricând, astfel că, indiferent de calitatea auditului, alocarea eficientă a resurselor, identificarea recomandărilor privind ameliorarea situației (Baker) sau elaborarea unui plan de acțiune pentru îmbunătățirea performanțelor companiei (Kotler) vor depinde și de alți factori, precum: experiența, potențialul inovativ, profesionalismul și nivelul de moralitate, imparțialitate și obiectivitate, gradul de responsabilitate și libertate al auditorului, gradul în care angajații sunt încurajați să fie cooperanți cu auditorul etc.

Un audit nu garantează „sporirea eforturilor de obținere a datelor ce vizează perspectiva viitorului prin prisma trecutului şi prezentului” (Parmerlee), nici corectitudinea „acțiunilor corective destinate a ameliora eficacitatea de marketing”

(Kotler). Acesta nu poate garanta nici faptul că o oportunitate sau un risc major vor fi detectate de specialiști la timp. Persoanele responsabile de control vor fi, oare, capabile să identifice erorile planificării strategice de marketing (de exemplu, erori de strategie, tactică, buget) sau vor insista asupra respectării oarbe a planului și a „punctelor de referință (standardelor) elaborate în cadrul industriei sau companiei" (Wilson)?

Așa cum am specificat la început, discursurile „judecătorilor" teoreticieni evidențiază că scopul final al auditului se raliază la elaborarea unor strategii și tactici de marketing eficiente și la eliminarea celor care nu dau rezultate, în congruență cu problemele reale ale companiilor. Totuși, dacă o companie nu a fost capabilă să facă acest lucru înainte (să identifice strategiile și tacticile de marketing care dau rezultate și pe cele ineficiente), care este certitudinea sau probabilitatea că o va face după audit (mai ales dacă vorbim de un audit intern)?

În cazul unui audit extern, expertul se angajează să analizeze dacă strategia și tacticile considerate sunt bine poziționate în lumina oportunităților și problemelor cu care se confruntă compania, concluzionând, de exemplu, că un obiectiv de creștere a vânzărilor cu 20% este prost formulat sau corect declarat, dar neadecvat raportat la resurse, oportunități și riscuri. Admitem că piața totală nu a înregistrat o creștere, iar concurența a fost acerbă. Întrebarea care se impune: avem nevoie de un auditor pentru a pune la îndoială obiectivul de creștere a vânzărilor și necesitatea de a identifica creșterea în altă dimensiune? Reușește un auditor extern (atunci când afirmă că un obiectiv de creștere este corect) să demonstreze că factorul de decizie a ales cea mai bună strategie pentru realizarea acelei creșteri? Care este garanția că auditorul angajat va fi un „respectoexpert" (termen preluat de la Daniel Kahneman, autorul cărții „Noise: un defect al judecății umane"), imun la efectele de „noise" și care se ghidează după reguli și algoritmi echitabili, lipsiți de tendențiozitate sau discriminare? Care este certitudinea că procesul de colectare a datelor de către auditori nu se va baza doar pe date și opinii ale celor auditați/observați/testați (de exemplu, clienții firmei)? Abordarea devine periculoasă dacă excludem din „aritmetica analizei" agenții de vânzări, personalul de marketing sau alte părți, care pot atribui semnificații diferite factorilor ce influențează selecția unui producător sau produs de către client. În funcție de produs, clienții ar putea ierarhiza astfel: calitatea serviciilor de asistență tehnică; livrarea promptă; răspunsul rapid la nevoile lor. Agenții de vânzări, în schimb: reputația companiei; răspunsul rapid la nevoile clienților; serviciile de asistență tehnică. Iar planificatorii de marketing: prețul și calitatea produsului; răspunsul rapid la nevoile clienților. Evident, există o lipsă de consonanță între preferințele clienților și concluziile vânzătorilor, respectiv ale planificatorilor de marketing. Cum ajunge auditorul de marketing la un consens în astfel de condiții? Nu găsim în literatura de specialitate trasee logice și pragmatice de contracarare a acestor dezacorduri: chiar dacă un consens va fi „găsit", el va purta, de multe ori, amprenta subiectivismului și a lipsei de profesionalism a auditorului.

b. De asemenea, în literatura de specialitate se analizează raportul constatare versus audit, acțiunii de auditare atribuindu-i-se următoarele trăsături: auditul necesită analiză judicioasă din partea auditorului, judecăți de valoare, prevederi impuse prin regulamente (prescripții), recomandări; auditarea implică riscul unei evaluări subiective, determinat de competențe și comportamente diferite; bilanțul diagnosticelor îl conduce pe auditor la emiterea de opinii și la formularea de indicații, acestea conturând, în final, deciziile responsabililor companiei; în procesul de luare a deciziilor este necesară comunicarea și colaborarea auditor – client, chiar dacă, în ultimă instanță, clienții sunt cei care raționează și decid; în contextul constatării, care poate fi globală sau punctuală (vizând un serviciu, un bun, o campanie publicitară, o zonă geografică, un intermediar), se conchide că misiunea auditului nu constituie o misiune de consiliere. Această abordare ajunge însă să se contrazică cu cea a autorilor care descriu evoluția funcției de audit. Din punctul lor de vedere, „auditorul nu mai este un expert în puncte slabe, el devine acum un consilier intern, preocupat de viitorul companiei".

Pentru a clarifica punctul nostru de vedere privind rolul auditului de marketing ca parte componentă a planificării strategice de marketing și tensiunea dintre simpla constatare și adevăratul audit (cu funcție consultativă), propunem următoarele întrebări pentru discuție și reflecție:

1. *Iluzii cognitive și limitări:* Cum se manifestă „iluzia predicției valide" și „iluzia măiestriei" în așteptările legate de rezultatele auditului de marketing? În ce măsură aceste iluzii pot afecta atât antreprenorul, cât și auditorul? *Competență, bias și „noise":* Ce presupune ideea de „respectoexpert" (în sensul lui Kahneman) în contextul auditului de marketing? Este realist să presupunem că auditorul poate fi complet imun la bias, noise, presiuni organizaționale și interese personale?
2. *Rolul real al auditului în PSM:* Dacă o companie nu a reușit să formuleze și să testeze corect strategiile și tacticile de marketing înainte de audit, care este, în mod realist, probabilitatea ca un audit (mai ales intern) să corecteze aceste deficiențe? Argumentați.
3. *Divergența percepțiilor:* Cum comentați exemplul în care clienții, agenții de vânzări și planificatorii de marketing ierarhizează diferit factorii importanți (calitate, preț, reputație, răspuns rapid etc.)? Ce provocări pune acest lucru pentru obiectivitatea auditului?
4. *Delimitarea rolului: constatare versus consiliere:* Cum se manifestă, în text, diferența dintre „constatare" și „audit" de marketing? În ce sens este auditul prezentat ca fiind mai mult decât o simplă inventariere a problemelor? Literatura oscilează între ideea că auditul nu este o misiune de consiliere și afirmația că auditorul devine „consilier intern, preocupat de viitorul companiei". Care dintre aceste poziții vi se pare mai realistă? Poate auditorul rămâne doar „constatator" fără să devină, implicit, consilier?
5. *Dependența de context:* Până la ce punct rezultatele auditului depind de calitatea metodologiei și până la ce punct de contextul organizațional (cultură, motivația

personalului, deschiderea managementului)? Poate un audit foarte bine făcut să fie inutil dacă organizația refuză schimbarea?

III. Întrebarea „sunt obiectivele de marketing formulate clar pentru a permite măsurarea performanțelor de marketing?" justifică consecventa: măsurarea performației depinde de claritatea obiectivului de marketing! *Putem afirma validitatea acesteia? Dacă da/nu, de ce?*

IV. Conform lui Kotler, cheia avantajului competitiv o reprezintă analiza valorii corespunzătoare clienților și modul în care aceștia percep oferta concurenților. Nu se poate cunoaște avantajul competitiv fără o analiză a concurenților, iar strategiile de marketing ar trebui să se bazeze pe acest avantaj competitiv. Dar dacă avantajul competitiv nu există sau este neclar? Clienții nu vor penaliza o firmă cu avantaje competitive importante, dacă devin conștienți de punctele ei slabe? Concentrarea exclusivă pe avantajele competitive, fără a lua în calcul și fără a acționa asupra punctelor slabe, devine inutilă? O strategie care produce rezultate, dar nu constituie un avantaj competitiv clar (deoarece și concurenții o aplică) trebuie ignorată sau poate fi totuși valorificată în procesul de planificare strategică?

V. Afirmația „E mai bine să fii un pește mare într-un iaz mic decât un pește mic într-un iaz mare: peștele mic este înghițit de peștele mai mare, iar compania fără avantaj competitiv eșuează" ridică mai multe întrebări. Cum putem susține această afirmație dacă se are în vedere doar talia firmei și amploarea concurenței? Cum definim eșecul și derivă acesta exclusiv din lipsa avantajului competitiv? Nu eșuează și companii cu avantaje competitive impresionante? Când devine un avantaj competitiv cu adevărat valoros pentru companie și cum poate auditul de marketing să ajute la identificarea momentului în care acesta trebuie exploatat sau ajustat în cadrul planificării strategice?

Bibliografie

1. RĂDULESCU, V. Auditul în marketing – abordări conceptuale și operaționale, Editura Pro Universitaria, București, 2013, 126 p., ISBN 978-606-647-570-9.
2. WILSON, A. The Marketing Audit Handbook – Tools, Techniques & Checklists, Kogan Page, London, 2002, 294 p., ISBN 0749437359.
3. CAMUS, B. Audit Marketing, Les Éditions d'Organisation, 1988, 158 p., ISBN 978-2-7081-0873-8.
4. PARMERLEE, D. Auditing Markets, Products, and Marketing Plans, NTC Business Books, Chicago, 2000, 240 p., ISBN 978-065-800-1338.
5. KOTLER, Ph., KELLER, K. L. Marketing Management, 13th edition, Pearson International Edition, 2009, 812 p., ISBN 978-0-13-210292-6.
6. BALAURE, V. (coordonator). Marketing, Editura Uranus, București, 2002, 631 p., ISBN 9739021751.
7. CETINĂ, I., DUMITRU, I., RĂDULESCU, V. Locul și rolul auditului de marketing în procesul planificării strategice de marketing. În: Analele Universității „Constantin Brâncuși" din Târgu Jiu, Seria Economie, nr. 4/2010, p. 113–120, ISSN 1844-7007.

8. CHILDESCU, V. Auditul de marketing în aspect conceptual, disponibil Conferința tehnico-științifică a colaboratorilor, doctoranzilorșistudenților, 15-23 noiembrie 2013,vol.3, p.427-430/ Ch.:Tehnica-UTM, 2014, (accesat 23.11.24)
9. TAGHIAN, M., SHAW R., The Marketing Audit And Business Performance: A Review And Research Agenda, disponibil pe https://www.researchgate.net/publication/242228301 accesat 29.06.2024.
10. CETINĂ, I., DUMITRU, I., RĂDULESCU, V. Locul şi rolul auditului de marketing în procesul planificării strategice de marketing. Analele Universităţii Târgu Jiu, Seria Economie, nr. 4/II-2010, ISSN 1844-7007.
11. RUMELT, R. P. Strategii bune, strategii rele. Care este diferența și de ce contează, Editura ACT şi Politon, Bucureşti, 2022, 501 p., ISBN 978-606-913-923-3.
12. KOTLER, Ph. Managementul marketingului, Editura Teora, 2000, 1040 p., ISBN 973-601-365-0.
13. CĂESCU ŞTEFAN C., Planificarea strategică în marketing management. Nivelurile planificarii strategice, Revista de Marketing Online – Vol. 4 Nr. 4, disponibil pe https://rmko.ro/44/pdf/7.pdf, accesat 23.11.2024.
14. OLTEANU V, „Marketing financiar-bancar", Ed. Ecomar, Bucureşti, 2023 disponibil pe https://www.researchgate.net/publication/227368204 accesat 24.11.2024.
15. McDONALD, M. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them, 6th edition, Butterworth-Heinemann, 2007, 675 p., ISBN 0750683864 / ISBN 978-0750683869.
16. Materiale-de-formare-Planificare-strategica/PDF (ina.gov.ro) disponibil pe https://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2018/09/7 accesat 05.06.2024.
17. BAKER, M. The Strategic Marketing Plan Audit, Cambridge Strategy Publications Ltd, 2008, 120 p., ISBN 1902433998 / ISBN 978-1902433998.
18. PARRISH D., Curs de planificare strategică disponibil pe https://www.culturepartnership.eu/ro/ accesat 12.12.2023
19. WILSON, A. The Marketing Audit Handbook, Kogan Page, 2002, 294 p., ISBN 0749437359.
20. McDONALD, M. Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy, Kogan Page, London and Philadelphia, 2008, 197 p., ISBN 978-0-7494-5149-3.

Tema 2. Organizarea și metodologia auditului de marketing

2.1. Organizarea procesului de audit de marketing
2.2. Aspecte metodologice ale demersului auditului de marketing

Cuvinte cheie: *organizarea auditului, echipa de audit, protocol de audit, plan de audit, arie de audit, liste de evaluare, rapoarte zilnice, raport de audit, rezistență la recomandări (directă și indirectă), funcția de audit, audit ca instrument de consiliere managerială, metodologie de audit, proceduri de audit, tehnici de colectare a datelor, documentare internă și externă, analiză cantitativă și calitativă, principii de audit (integritate, obiectivitate, independență, relevanță), control de marketing, indicatori de performanță (KPI), analiza SWOT, analiza PEST/PESTEL, metoda OSCAR, instrumente de audit (protocoale, grile/liste de evaluare), validarea datelor, diagnostic de marketing, monitorizarea implementării recomandărilor.*

Prin studierea acestei teme masterandul dezvoltă următoarele ***abilități:***

1. Prezintă modul de organizare a procesului de audit de marketing, de la definirea rolului și evoluției funcției de audit până la configurarea concretă a auditului în cadrul firmei.
2. Analizează etapele organizatorice esențiale: constituirea echipei de audit, stabilirea obiectivelor și a ariei auditului, proiectarea planului de audit, definirea cadrului de desfășurare și a responsabilităților.
3. Descrie instrumentele utilizate în audit (protocol, liste/grile de evaluare, rapoarte zilnice, raport de audit) și modul în care acestea structurează procesul de evaluare.
4. Evidențiază rolul auditului de marketing ca instrument intern de consiliere managerială, orientat spre identificarea disfuncționalităților și fundamentarea deciziilor strategice.
5. Clarifică fundamentele metodologice ale auditului de marketing, privit ca sistem organizat de principii, tehnici și proceduri de diagnosticare a activităților de marketing.
6. Analizează relația dintre controlul de marketing și audit, precum și tipurile de control relevante pentru evaluarea performanțelor de marketing.
7. Prezintă principiile profesionale care guvernează auditul (integritate, obiectivitate, independență, caracter sistematic, documentare riguroasă) și importanța acestora pentru credibilitatea procesului.
8. Descrie metodele și sursele informaționale utilizate (documente interne și externe, date cantitative și calitative, interviuri, observație, analize SWOT, PEST/PESTEL, metoda OSCAR).

9. Explică modul în care datele sunt colectate, validate, analizate şi sintetizate într-un diagnostic de marketing coerent.
10. Ilustrează modul în care un cadru metodologic riguros conferă auditului de marketing utilitate practică şi un rol esenţial în îmbunătăţirea performanţelor de marketing şi în creşterea calităţii deciziilor manageriale.

2.1. Organizarea procesului de audit de marketing

Funcția de audit, axată pe verificarea și supravegherea proceselor financiare și operaționale, a apărut în secolul al XIX-lea, în perioada Revoluției industriale, când complexitatea afacerilor a determinat nevoia de verificare independentă. De atunci, funcția de audit a evoluat și s-a diversificat, devenind o componentă esențială în gestionarea riscurilor și în asigurarea conformității și eficienței organizaționale. După Marea depresiune și cel de-al Doilea Război Mondial, funcția de audit s-a extins dincolo de simpla verificare financiară. Apare auditul operațional, axat pe eficacitatea proceselor din cadrul organizațiilor. În această perioadă, apare și auditul intern, având rolul de sprijin al managementului, de evaluare a riscurilor și de control intern. După anii 1970-1980, funcția de audit intern evoluează către managementul riscurilor și guvernanța corporativă. Apar reglementări stricte privind conformitatea și controlul intern, în special după cazurile majore de fraudă corporativă, cum ar fi Enron, WorldCom, Lehman Brothers, Volkswagen, Theranos, Parmalat, Wirecard. Și auditul de marketing a evoluat de la un simplu proces de evaluare a campaniilor publicitare la un instrument strategic cu rol esențial în analiza și optimizarea activităților de marketing. În prezent, acesta este un proces amplu, care vizează toate aspectele strategiei de marketing, de la mixul de marketing tradițional la canalele digitale, experiența consumatorului și performanța globală a organizației. Transformările tehnologice și economice din ultimele decenii au accelerat această evoluție, determinând o integrare mai profundă a auditului de marketing cu obiectivele strategice ale organizației și adaptarea la noile realități ale pieței digitale.

Auditorul tradiţional se ocupa de faptele deja petrecute; el trebuia să investigheze datele deja contabilizate. Această concepţie veche despre audit a fost înlocuită cu o abordare nouă, care necesită un consilier managerial pe toate planurile şi care îşi aduce contribuţia în domenii diverse, pe termen scurt, mediu şi lung. Alături de criteriile vechiului audit, se adaugă preocuparea pentru asigurarea viitorului. În această concepţie, marketing-ul constituie o axă importantă a auditului. Auditorul nu mai este un expert în puncte slabe, el devine acum un consilier intern al companiei.

Organizarea procesului de audit

Auditul de marketing este un examen de evaluare şi control, ce presupune desfăşurarea unor etape stricte (în care nu se admit abateri de la normele stabilite), atât din punct de vedere organizatoric, cât si al elementelor ce se cer investigate, întregul

demers îmbrăcând conturul trăsăturii dinstinctive de proces. Elementele componente ale auditului de marketing îmbrățișază obiectele diverselor puncte de vedere, majoritatea axându-se însă, pe cele formulate de Philip Kotler. Figura 2.1. ilustrează cele șase componente fundamentale ale auditului de marketing, care pot fi analizate împreună sau independent, în funcție de obiectivele auditului [1, p. 698; 8, pp. 969-972]:



Figura 2.1. Componente fundamentale ale auditului de marketing

Sursa: [1, p. 698; 8, pp. 969-972]

1. *Mediul de marketing* - macromediul cuprinde factorii cu acțiune indirectă și pe termen lung (demografici, economici, culturali, naturali, tehnologici, politici și legislativi). Micromediul reunește actorii cu impact direct și continuu asupra firmei: clienți, concurenți, furnizori, distribuitori, prestatori de servicii și instituții publice.
2. *Strategia de marketing* – auditorul verifică măsura în care strategia este aliniată la misiunea firmei, obiective, resurse și condițiile pieței. Se examinează realismul misiunii, calitatea obiectivelor, potrivirea strategiilor cu stadiul ciclului de viață al produsului, adecvarea segmentării și distribuirea optimă a resurselor de marketing.
3. *Organizarea activității de marketing* – analiza vizează structura, rolurile, competențele și relațiile interdepartamentale. Auditorul urmărește dacă responsabilul de marketing dispune de autoritate adecvată, dacă echipele cooperează eficient, dacă există probleme de instruire, motivare sau coordonare, precum și capacitatea managerilor de a planifica și evalua performanțele.

4. *Sistemele de marketing* – evaluarea sistemului informațional, sistemului de planificare, sistemului de control și proceselor de dezvoltare a noilor produse. Auditorul analizează acuratețea datelor, calitatea analizelor de piață, eficiența planificării, adecvarea procedurilor de control și modul în care sunt generate și validate ideile de produse noi.
5. *Eficiența activităților de marketing* – analiza productivității și rentabilității diferitelor produse, piețe, zone și canale. Se urmăresc costurile excesive, oportunitățile de reducere a cheltuielilor și deciziile privind extinderea, menținerea sau retragerea din anumite segmente.
6. *Analiza mixului de marketing* – evaluarea celor patru elemente tactice ale marketingului (produs, preț, promovare, distribuție), considerate setul de instrumente prin care firma își atinge obiectivele pe piețele țintă. Este analizată *gama de produse*: ce sunt, ce utilitate și beneficii oferă, cum se diferențiază față de concurență, cât contribuie la atingerea obiectivelor și dacă se impune eliminarea sau introducerea unor produse noi, precum și percepțiile și atitudinile clienților față de calitate, caracteristici și marcă. Se evaluează obiectivele, *politicile și strategiile de preț* (în funcție de cost, cerere și concurență), percepția cumpărătorilor asupra raportului preț–valoare, cunoștințele conducerii despre elasticitatea cererii, prețurile concurenței și compatibilitatea politicilor de preț cu reglementările și nevoile partenerilor. Se analizează *obiectivele și strategiile de distribuție*, gradul de acoperire a pieței, eficiența distribuitorilor și brokerilor, calitatea serviciilor post-vânzare și oportunitatea modificării canalelor de distribuție. Sunt evaluate obiectivele de *comunicare*, eficiența tehnicilor și mediilor de *promovare*, a campaniilor și *relațiilor publice*, utilizarea *marketingului direct și a CRM*, competența personalului de PR și de vânzări, adecvarea bugetului, sistemele de evaluare și recompensare, contribuția și moralul *forței de vânzare*, precum și poziționarea acesteia față de concurenți.

Mai nou, în special în domeniul serviciilor, s-au mai adăugat încă 3P, monitorizându-se astfel 7P în mixul de marketing: Componenta *persoane* vizează toate persoanele implicate în relația cu clientul, de la reprezentanții de vânzări și personalul de suport, până la conducerea de vârf. Oamenii potriviți sunt esențiali pentru succesul firmei, deoarece pot livra constant rezultate bune. În acest sens, auditul de marketing se va concentra pe evaluarea și autoevaluarea performanței personalului care interacționează cu clienții, colectarea feedback-ului de la clienți (sondaje, recenzii, interviuri), observarea directă a interacțiunilor, analiza indicatorilor de performanță (timp de răspuns, rata de rezolvare a problemelor, productivitate, conversii, ore de formare etc.), utilizarea feedback-ului și analiza comportamentului nonverbal în relația cu clienții. Auditul de marketing urmărește modul în care sunt derulate *procesele*-cheie de la comandă până la livrare, incluzând stabilirea prețurilor, gestionarea comenzilor,

interacțiunea și comunicarea cu clienții, rezolvarea problemelor, utilizarea sistemelor CRM și a platformelor de automatizare, menținerea calității produselor, tratarea solicitărilor și reclamațiilor, timpul de răspuns, gestionarea lanțului de aprovizionare, livrarea și administrarea stocurilor. Scopul este evaluarea eficienței, coerenței și orientării către client a acestor procese. Chiar și în cazul serviciilor intangibile există elemente tangibile (*dovadă fizică*) care influențează percepția clientului asupra ofertei. Auditul de marketing va analiza ambianța locației, ambalajul, materialele promoționale (broșuri, pliante, website-uri), aspectul și atitudinea angajaților care interacționează cu clienții, precum și tehnologia și sistemele de suport utilizate. Aceste dovezi fizice contribuie la formarea experienței și imaginii de ansamblu a firmei în mintea clientului. Toate vor constitui obiectul unui audit de marketing comprehensiv.



Figura 2.2. Procesul auditului de marketing

Sursa: elaborat de autori

Michael Baker, tratează problema mai mult din punct de vedere organizatoric, cu accent pe cooperarea dintre echipa de audit şi celelalte departamente implicate (în situaţia în care auditul de marketing se realizează cu mijloace proprii). Aşa cum este ilustrat în figura 2.2., procesul se desfăşoară în mai multe etape, dintre care pot fi identificate următoarele:

1. Stabilirea echipei care va realiza auditul. Kotler, este adeptul realizării auditului de către o echipă independentă din afara companiei, caracterizat prin obiectivitate şi specializare ridicată. Când auditul urmează să fie gestionat de o persoană sau echipă din cadrul firmei însă [2, p.61], trebuie acordată o atenţie deosebită persoanelor ce vor fi selectate, ulterior desemnați membri ai echipei de audit. În desemnarea persoanei din cadrul companiei, care să gestioneze procesul de audit, trebuie să se țină cont de următoarele *cerinţe* [2, p.64]: să aibă o bună relaţie cu directorul general şi cu directorii de departamente; să fie apreciat şi respectat la toate nivelurile companiei, în special în departamentele care vor fi auditate; să posede abilităţi de comunicare şi să menţină relaţii amicale chiar și în situaţii dificile; cu spirit analitic, cu abilități de asimilare și procesare a unui volum mare de informații într-un timp scurt; să posede cunoştinţe solide despre domeniile ce vor fi auditate; să-și expună, vocifereze ideile clar şi eficient. Identificarea conducătorului echipei de audit, este succedată de selectarea celorlalți membrii ai echipei, funcţie de contribuţia fiecăruia în cadrul procesului, fără a se neglija următoarele *cerințe*: să aibă ocupaţii diferite în cadrul firmei, de preferat noi, dar cu experienţă în altele; să fie cu grade diferite de cunoaștere a specificului domeniilor auditate: cei care au cunoştinţe solide pot furniza informaţii celor mai puțin inițiați; pentru că, cei care sunt neinițiați pot fi mult mai obiectivi decât cei implicaţi în departamentul audiat; cu spirit analitic, cu competențe și pricepere de intervievare și de comunicare.

2. Etapele de proiectare ale planului de audit. După stabilirea persoanelor desemnate (auditor extern sau intern), urmează întâlnirea dintre acestea şi conducerea companiei pentru a explora natura auditului de marketing: stabilirea acordului cu privire la obiectivele auditului de marketing; aria ce va fi acoperită de audit; sursele de date ce vor fi utilizate; formatul raportului; perioada de timp în care se va desfăşura auditul. *Proiectarea planului de audit* presupune clarificarea/elucidarea aspectelor metodologice legate de: sarcinile fiecărui membru al echipei; ordinea derulării fiecărei activități; resursele implicate în cadrul fiecărei etape; timpul alocat desfăşurării fiecărei etape.

3. Stabilirea cadrului pentru desfăşurarea auditului presupune comunicarea celor implicaţi în auditul de marketing, pentru a ajuta echipa de audit să obţină toate informaţiile solicitate, în legătură cu: scopul şi finalitățile auditului; durata estimată de desfăşurare; metodele de obţinere a informaţiilor; disponibilitatea datelor necesare; posibilitatea de a furniza informaţiile cerute într-un timp cât mai scurt; instrumentele ce vor fi necesare în procesul de auditare: protocoale sau liste de evaluare [2, p.68]. *Protocolul* reprezintă planul cu acțiunile concrete destinate echipei de audit pentru

atingerea obiectivelor; este un *ghid de culegere a datelor*, dar şi *raport al respectării procedurilor de audit* de către membrii echipei. *Listele de evaluare* permit introducerea datelor în cadrele precizate. De regulă, listele nu includ mai mult de 20 de puncte, dar au avantajul că pot fi foarte uşor actualizate de fiecare dată când se desfăşoară auditul, în funcţie de elementele ce vor fi evaluate şi analizate. „Totuși, este important să se țină cont de faptul că pare dificil să se conceapă o listă de verificare care să servească drept model universal. Mai mult, „listele de verificare pot inhiba gândirea creativă şi pot produce o acceptare nejustificată a ceea ce este dezvăluit" în sensul că, atunci când sunt utilizate orbește, ideile neașteptate care pot apărea în timpul procesului vor fi greu luate în considerare" [3].

La fel vor fi redactate *rapoarte zilnice* pentru a determina volumul informaţiilor culese atât din interiorul firmei, cât şi din exteriorul acesteia.

4. Analizarea rezultatelor vizează descoperirea diferenţelor, neconcordanţelor dintre obiectivele propuse şi activitatea desfăşurată, într-o anumită perioadă de timp şi identificarea oportunităţilor reale, valorificabile. Deoarece resursele companiilor sunt de cele mai multe ori limitate, axarea pe o oportunitate trebuie făcută în funcţie de valoarea şi eficiența punerii în aplicare la costuri reduse.

5. Comunicarea rezultatelor auditului presupune precizarea: obiectivelor auditului, dezvăluirea principalelor aspecte descoperite, recomandărilor propuse în scopul obţinerii unui feed-back: rezultatele unui audit nu sunt adesea foarte bine primite, mai ales dacă recomandările necesită schimbări profunde în activitatea departamentului sau a persoanei. De aceea, discuţiile pentru obţinerea feed-back-ului atât din partea conducerii, cât şi o personalului, trebuie gestionate cu grijă, pentru a obține tragere de efect.

6. Redactarea raportului de audit cuprinde o sinteză a întregului demers desfăşurat, *concluziile* desprinse în urma auditului şi a *recomandărilor* propuse (direcţii majore de urmat ca urmare a auditului şi în acelaşi timp constituie un document de bază pentru viitoarele audituri). Cerințele legate de structurarea raportului sunt: redactare într-un limbaj clar, concis, uşor de înţeles; includerea obligatorie a următoarelor compartimente: a) ***rezumat*** în care este prezentat scopul și obiectivele auditului, informaţiile pe care echipa se aşteaptă să le obţină, rolul echipei de audit în cadrul procesului şi limitele metodologiei utilizate; b) ***metodologia*** auditului care descrie mecanismul auditului, inserând următoarele informaţii: sursele şi instrumentele de colectare a datelor; perioada de timp în care s-a desfăşurat auditul; c) ***rezultatele*** auditului, fiind prezentate pe scurt şi datele care le susţin; d) ***concluziile*** redau interpretarea faptelor (rerzultatele experimentului) în raport cu obiectivele stabilite la începutul auditului; e) ***anexele*** includ orice materiale relevante pentru concluziile desprinse (copii ale chestionarelor utilizate sau ale altor instrumente, o sinteză a datelor culese, recomandările pentru viitoarele procese de audit etc.).

7. Rezistenţa la recomandări: integrarea propunerilor/indicațiilor implică adesea mult efort, dar şi un grad sporit de risc, motiv pentru care apare o anumită rezistenţă, ce poate fi directă sau indirectă. Manifestată *în mod direct,* oferă posibilitatea echipei de audit să desclușească/lămurească diferenţele de opinie, să propună şi alte modalități de rezolvare pentru dificultățile apărute. În cazul *celei indirecte*, echipa de audit trebuie să depisteze persoanele nemulțumite şi să identifice soluţii menite să suprime/elimine obiecţiile latente.

8. Continuarea auditării: implementarea recomandărilor trebuie supravegheată în mod continuu, pentru a constata și înțelege impactul și eficiența acestora în raport cu mediul și piața pe care firma își desfășoară activitatea. Din acest motiv, este recomandată elaborarea unui *program de desfăşurare periodică a auditului.* Acesta va permite: evaluarea eficienței acțiunilor propuse; supravegherea neîntreruptă a transformărilor din mediul de marketing și de pe piață; crearea unui climat favorabil perfecționării continue a activităților majore; formularea de noi măsuri în concordanță cu aceste modificări și cu strategia companiei [2, p.87].

Firmele autohtone specializate în prestarea serviciilor de audit de marketing se axează, de regulă, pe următoarele aspecte și promit prestarea următoarelor servicii: analiza orientării firmei către piață și clienți; analiza strategiei de marketing actuale (dacă există), inclusiv evaluarea relevanței elementelor strategiei și a resurselor firmei, aprecierea clarității și adecvării obiectivelor de marketing, formularea de propuneri privind implementarea strategiei, precum și identificarea obstacolelor care împiedică realizarea acesteia; analiza sistemelor de marketing: sistemul informational de marketing, branding, planificarea activităților de marketing, bugetarea, managementul relațiilor cu clienții, achiziția serviciilor de marketing și relația cu agențiile, crearea și lansarea produselor noi pe piață, sistemul de analiză a rezultatelor acțiunilor de marketing etc; evaluarea structurii departamentului de marketing: a) corespunderea structurii diviziunii de marketing cu etapa de dezvoltare a firmei, obiectivelor de marketing și resurselor; b) eficiența funcțională; c) eficiența comunicării cu alte subdiviziuni ale firmei; analiza funcțiilor de marketing; analiza productivității marketing [4, 5, 6, 7].

Aceleași firme oferă antreprenorilor din domeniul B2B și B2C servicii de audit al funcției de vânzare, vizând aspecte cu impact direct asupra vânzărilor, precum: adecvarea și eficiența canalelor de distribuție, obiectivele și indicatorii de performanță ai departamentului de vânzări, modul de organizare a acestuia, nivelul de instruire și profesionalism al forței de vânzări, sistemul de motivare și remunerare, utilizarea tehnologiilor informaționale, organizarea pâlniei de vânzări și sistemul de analiză și raportare a vânzărilor. În funcție de specificul activității și al produselor, analiza poate fi extinsă asupra factorilor externi sau indirecți care influențează vânzările, precum conjunctura și dinamica pieței, acțiunile concurenților, preferințele cumpărătorilor,

competitivitatea și calitatea produsului, susținerea acordată de departamentul de marketing, serviciile post-vânzare și frecvența cazurilor de „ruptură de stoc” în lanțul logistic. În rezultatul auditului clienților li se pune la dispoziție un raport detaliat cu toate lacunele descoperite, inclusiv planul cu măsurile de ameliorare a situației.

2.2. Aspecte metodologice ale demersului auditului de marketing

Demersul auditului de marketing trebuie abordat metodologic, ca un sistem organizat de tehnici și proceduri, principii și legi pentru a aborda, analiza și rezolva probleme, într-un mod sistematic și coerent, asigurându-se că procesul este consistent și eficient. Probleme posibile identificate în urma unui audit de marketing pot include: amenințări interne precum fraude, acces neautorizat la date, utilizarea necorespunzătoare a resurselor, conflicte de interese, lipsa competențelor sau probleme de comunicare. Pot apărea nemulțumiri ale clienților legate de calitate, preț, livrare, experiență, confidențialitate sau neconcordanța dintre promisiunea de brand și realitate. Auditul poate evidenția, de asemenea, nemulțumiri ale angajaților privind salarizarea, comunicarea, resursele, dezvoltarea profesională sau stilul de management. Pot fi identificate și probleme legate de produs, marcă și brand, incluzând calitatea, funcționalitatea, reputația sau reacții negative la campanii. Apar frecvent amenințări din partea pieței: concurență crescută, schimbări în preferințele consumatorilor, instabilitate economică, noi tehnologii sau variații în materii prime și logistică. Strategiile de marketing pot prezenta lipsă de coerență, inovație sau adaptabilitate, iar politicile de preț, promovare și logistică pot fi ineficiente. Auditul poate identifica deficiențe în colectarea și utilizarea datelor, lipsa unor KPI relevanți sau probleme în implementarea campaniilor publicitare, precum și alocări ineficiente ale bugetelor și resurselor. Feedbackul negativ al clienților poate fi neglijat, iar experiența clientului poate fi insuficient personalizată sau lentă în răspuns. Pot apărea dificultăți în targetarea corectă a audienței, în respectarea reglementărilor legale, în comunicarea dintre departamente sau în execuția campaniilor. De asemenea, pot fi detectate probleme privind imaginea și percepția brandului, lipsa unui sistem de monitorizare continuă a performanței, dificultăți în utilizarea tehnologiilor de marketing sau integrarea ineficientă a sistemelor digitale. În final, lipsa sincronizării dintre platforme precum CRM și ERP poate genera erori, întârzieri și lipsă de coerență în gestionarea datelor, afectând deciziile, procesele operaționale și relațiile cu clienții.

În mod obișnuit, un audit de marketing nu implică în mod direct exercitarea controlului de marketing, însă poate include aspecte legate de evaluarea acestuia, sugerând îmbunătățiri pentru sistemele de control de marketing și contribuind astfel la optimizarea generală a performanței de marketing. În ceea ce privește interacțiunea dintre controlul de marketing și audit, auditul de marketing poate include o evaluare a

practicilor de control de marketing (un auditor de marketing trebuie, aşadar, să stăpânească tipurile de control existente), pentru a determina dacă acestea sunt eficiente şi dacă contribuie la atingerea obiectivelor de marketing. De exemplu, un auditor poate analiza modul în care indicatorii de performanţă sunt monitorizaţi şi raportaţi şi dacă metodele utilizate sunt adecvate. Pe baza constatărilor, pot fi propuse îmbunătăţiri ale sistemelor de control de marketing, cum ar fi implementarea unor noi instrumente de monitorizare, ajustarea strategiilor de raportare sau optimizarea proceselor de evaluare a performanţei. Pentru înţelegerea corectă a acestui demers, este utilă şi prezentarea tipurilor de control de marketing definite de Ph. Kotler, deoarece auditul, deşi nu se confundă cu procesul de control, poate include analiza eficienţei sistemelor de control existente şi formularea de recomandări pentru îmbunătăţirea lor. Kotler identifică patru categorii majore de control al activităţilor de marketing, fiecare având responsabilităţi, scopuri şi abordări specifice [8. pp.946-977]: *1. Controlul pe baza planului anual* este realizat de conducerea superioară şi cea de nivel mediu şi urmăreşte gradul de realizare a obiectivelor stabilite în planul anual. Abordările utilizate includ analiza desfacerilor, analiza cotei de piaţă, analiza raportului dintre vânzări şi cheltuielile de marketing, analiza financiară şi măsurarea satisfacţiei clienţilor. Procesul presupune patru etape: stabilirea obiectivelor, măsurarea performanţelor, analiza abaterilor şi aplicarea măsurilor corective. *2. Controlul profitabilităţii* este un control financiar, orientat spre identificarea surselor de profit şi pierderi. Responsabilitatea revine inspectorului de marketing, iar analiza vizează profitabilitatea diverselor entităţi de marketing (produse, teritorii, segmente, canale de distribuţie etc.). Metodologia presupune identificarea şi repartizarea cheltuielilor funcţionale, precum şi elaborarea conturilor de profit şi pierderi pentru fiecare entitate analizată. *3. Controlul eficienţei* este un control operaţional, axat pe evaluarea modului în care resursele de marketing sunt utilizate pentru a genera rezultate. Se analizează eficienţa forţei de vânzare, a activităţilor publicitare, de promovare şi de distribuţie. Indicatorii uzuali includ productivitatea agenţilor de vânzări, costurile campaniilor, rata de conversie, eficienţa canalelor de distribuţie etc. *4. Controlul strategic* este realizat la nivelul conducerii superioare şi are ca scop evaluarea capacităţii firmei de a răspunde oportunităţilor strategice ale pieţei. Include analiza orientării către client, organizarea marketingului integrat, calitatea informaţiei de marketing, orientarea strategică şi eficienţa operaţională. Acest control utilizează adesea chestionare, audituri strategice şi analiza măiestriei de marketing. Deşi auditul de marketing este un proces distinct de controlul de marketing, acesta cuprinde adesea evaluarea sistemelor de control existente. Un auditor trebuie să cunoască tipurile de control, instrumentele şi indicatorii utilizaţi, pentru a determina dacă: - acestea sunt adecvate obiectivelor firmei, - sunt aplicate corect, - furnizează informaţiile necesare deciziilor, - necesită optimizare sau înlocuire. Auditul poate identifica disfuncţionalităţi în monitorizarea performanţei, în sistemele de raportare, în analiza datelor sau în

aplicarea măsurilor corective. Pe baza constatărilor, auditorul poate propune îmbunătățiri precum: modernizarea instrumentelor de monitorizare, ajustarea procedurilor de control, redefinirea indicatorilor de performanță sau optimizarea proceselor operaționale.

Așa cum este ilustrat în figura 2.3., desfășurarea auditului de marketing se bazează pe o serie de principii fundamentale, care pot fi regăsite și în lucrarea lui L. B. Sawyer *„Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing"* (1988), relevante pentru auditul de marketing.

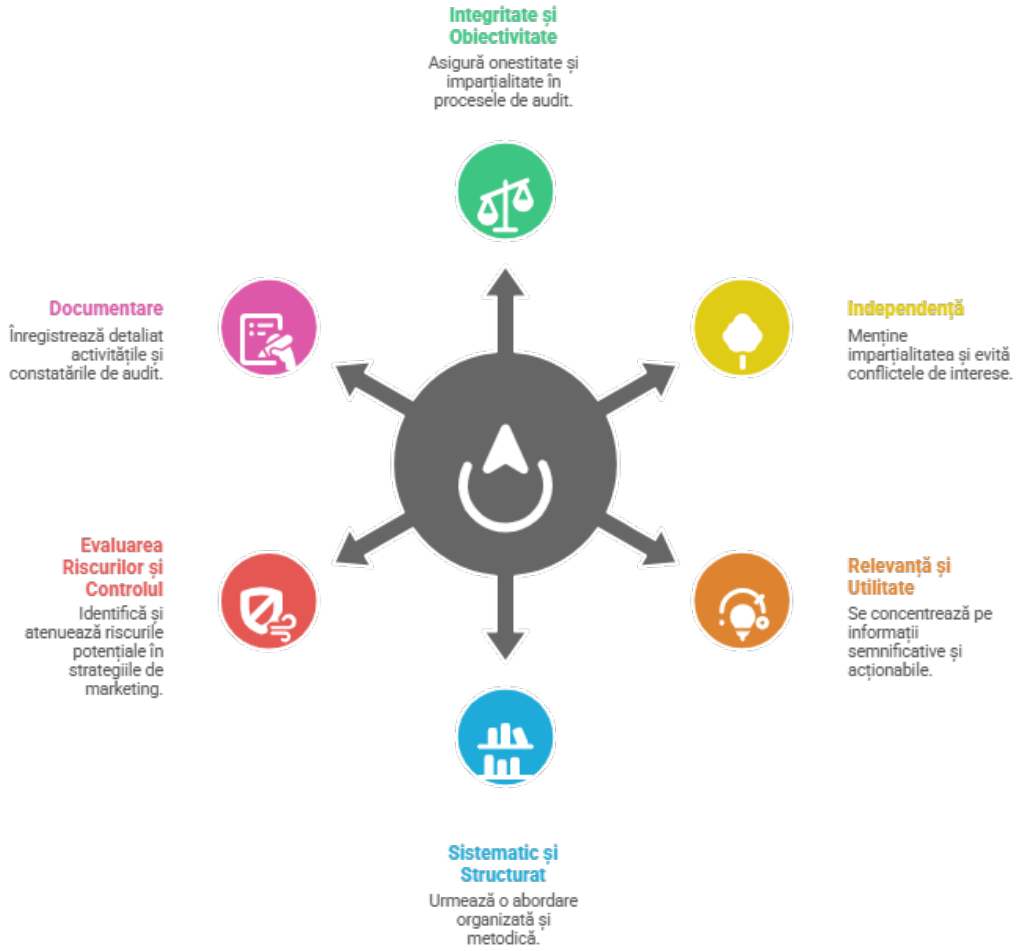


Figura 2.3. Principiile auditului de marketing

Sursa: elaborat de autori

1. *Principiul integrității și obiectivității* care spune că auditorii trebuie să abordeze fiecare audit fără prejudecăți și să ofere o evaluare corectă și imparțială a activităților de marketing. Ei trebuie să evalueze strategiile, campaniile și

procesele de marketing fără influențe externe și să formuleze recomandări bazate pe date și fapte obiective.

2. *Principiul independenței*: auditorii nu trebuie să aibă interese personale în rezultatele auditului; ei trebuie să fie independenți de departamentele de marketing și de factorii implicați în elaborarea strategiilor, pentru a evita conflictele de interese și pentru a asigura o evaluare obiectivă.
3. *Principiul relevanței și utilității*: auditul de marketing trebuie să se concentreze asupra aspectelor esențiale care influențează performanța marketingului, cum ar fi eficiența campaniilor, alocarea bugetului și strategiile de piață. Informațiile și recomandările furnizate de auditori trebuie să fie relevante și utile, abordând aspecte importante pentru obiectivele organizației și pentru deciziile de management.
4. *Principiul caracterului sistematic și structurat*: auditul de marketing trebuie desfășurat într-un mod sistematic și structurat, pentru a asigura o evaluare completă și corectă. Auditorii trebuie să urmeze un plan de audit bine definit și să utilizeze metode și tehnici adecvate pentru colectarea, analiza datelor și raportarea rezultatelor.
5. *Principiul evaluării riscurilor și al controlului*: auditorii de marketing trebuie să evalueze riscurile asociate strategiilor și campaniilor de marketing, inclusiv riscurile de implementare, controlul bugetului și monitorizarea performanței. Aceasta presupune analiza eficienței controalelor existente și identificarea punctelor slabe.
6. *Principiul documentării*: auditorii trebuie să documenteze în mod detaliat toate activitățile și constatările lor. Documentarea adecvată asigură transparența, oferă o bază solidă pentru implementarea recomandărilor, pentru evaluarea progresului și permite o eventuală revizuire ulterioară.

La fel, L.B. Sawyer conturează cerințele privind competența unui auditor de marketing: cunoașterea obiectivelor unității auditate, cunoașterea tipurilor de control stabilite pentru verificare, cunoașterea standardelor și a procedurilor utilizate ca mijloace de lucru, cunoașterea clienților și a eșantioanelor folosite, precum și a volumului zilnic al operațiunilor, respectarea obligațiilor de etică profesională (integritate, independență, credibilitate), capacitatea de a distinge și înțelege cauzele și circumstanțele care au generat anomalii, identificarea efectelor potențiale ale erorilor (cu accent pe erorile semnificative), evaluarea funcției și nu a persoanei, cunoașterea modului și a momentului adecvat pentru comunicarea rezultatelor auditului și cunoașterea metodelor moderne, inclusiv utilizarea TIC, ca instrument indispensabil în activitatea de audit. Auditurile de marketing necesită profesioniști calificați care combină abilități tehnice, analitice și de relaționare interpersonală [9].

În contextul evoluțiilor contemporane ale funcției de audit intern, digitalizarea, utilizarea inteligenței artificiale și analiza avansată a datelor, alături de monitorizarea continuă, auditul de securitate cibernetică, rolul tot mai important al auditului în raportarea ESG și necesitatea unei comunicări transparente în cadrul guvernanței corporative, redefinesc standardele profesiei și extind semnificativ aria de responsabilități a auditorilor [10]. ESG reprezintă un cadru internațional folosit pentru evaluarea performanței unei organizații dincolo de rezultatele ei financiare. ESG măsoară: 1. Environmental (mediu) - modul în care organizația gestionează impactul asupra mediului: emisii de carbon, consum de resurse, poluare, managementul deșeurilor și eficiență energetică. 2. Social (social) - modul în care organizația tratează angajații, clienții, comunitatea și furnizorii: condiții de lucru, sănătate și siguranță, drepturile omului, satisfacția clienților. 3. Governance (guvernanță) - modul în care organizația este condusă și controlată: structura consiliului, etică, transparență, anticorupție, audit, protecția datelor, drepturile acționarilor.

Metoda OSCAR, promovată de Ph. Kotler în anii 1980, este o tehnică utilizată în auditul de marketing pentru a evalua și îmbunătăți eficiența strategiilor și activităților de marketing. Această metodă este un acronim care ajută la structurarea procesului de audit în mod sistematic. Deși există mai multe variante și interpretări ale metodei, metoda OSCAR se referă la următoarele etape:

1. *Obiective de marketing*: vizează înțelegerea scopurilor strategice și a rezultatelor urmărite prin activitățile de marketing; se analizează dacă obiectivele sunt bine definite, măsurabile și aliniate cu obiectivele generale ale organizației.
2. *Strategii de marketing*: se examinează strategiile utilizate pentru atingerea obiectivelor stabilite; se evaluează adecvarea lor și modul în care sunt implementate.
3. *Campanii de marketing:* include analiza campaniilor publicitare, a promoțiilor și a altor activități specifice; se verifică eficiența fiecărei campanii și impactul asupra obiectivelor de marketing.
4. *Analiza datelor și a rezultatelor:* presupune evaluarea performanței activităților de marketing pe baza metricilor și indicatorilor relevanți; se interpretează datele pentru a identifica aspectele eficiente și pe cele care necesită îmbunătățiri.
5. *Recomandări:* pe baza analizei, se formulează propuneri pentru îmbunătățirea strategiilor și campaniilor de marketing; se elaborează planuri de acțiune pentru optimizarea performanței și rezolvarea problemelor identificate.

Raportul auditului este un document comprehensiv care oferă o evaluare detaliată a activităților și strategiilor de marketing ale unei organizații, având ca scop furnizarea unei analize obiective a performanței de marketing și formularea unor recomandări pentru îmbunătățire.

Structura tipică a unui raport de audit de marketing:

1. *Pagina de titlu* include titlul raportului, numele organizației, data auditului, numele echipei de audit și datele de contact.

2. *Cuprinsul* prezintă lista secțiunilor și subsecțiunilor raportului, facilitând accesul rapid la informații.

3. *Rezumatul* oferă o prezentare sintetică a principalelor concluzii și recomandări, utilă pentru conducere și alte părți interesate care nu parcurg întregul document.

4. *Introducerea* cuprinde contextul auditului, obiectivele, metodologia utilizată și aria auditului. Explică de ce a fost realizat auditul și ce elemente ale marketingului au fost evaluate.

5. *Metodologia* prezintă metodele și tehnicile utilizate în procesul de audit, inclusiv sursele de date și instrumentele de evaluare. Poate include analiza datelor, interviuri cu echipa de marketing, analiza documentelor și alte tehnici relevante.

6. *Analiza și evaluarea* sunt secțiuni detaliate care abordează principalele componente ale activităților de marketing, precum: obiectivele de marketing și alinierea lor cu strategia organizației, strategiile și planurile de marketing implementate, campaniile și activitățile de marketing desfășurate, performanța și rezultatele, prin analiza metricilor și indicatorilor, utilizarea bugetului și a resurselor de marketing.

7. *Constatările* prezintă elementele identificate în urma auditului, inclusiv rezultate ale analizelor (SWOT sau altele, după caz).

8. *Recomandările* includ propuneri concrete pentru îmbunătățirea strategiilor și activităților de marketing, formulate pe baza constatărilor. Recomandările trebuie să fie realiste și aplicabile.

9. *Planul de acțiune* detaliază pașii necesari pentru implementarea recomandărilor, responsabilitățile, resursele necesare și termenele de realizare.

10. *Concluziile* sintetizează principalele constatări și recomandările formulate, subliniind necesitatea schimbărilor propuse și impactul așteptat.

11. *Anexele* cuprind materiale suplimentare care susțin raportul, precum date brute, grafice, tabele, extrase din interviuri și alte documente relevante.

12. *Alte elemente incluse în raport:* grafice și tabele, citate și referințe, studii de caz, exemple specifice de campanii sau strategii evaluate în cadrul auditului.

Pe lângă tipurile de control analizate de Philip Kotler (controlul planului anual, controlul profitabilității, controlul eficienței și controlul strategic) [8, pp.946-977], în practică există și alte forme de control de marketing și de afaceri, pe care auditorul de marketing trebuie să le cunoască și să le aibă în vedere în demersul său. Astfel, *controlul operațional* monitorizează activitățile zilnice și procesele interne (producție, logistică, distribuție, gestiunea stocurilor) pentru a asigura eficiența și respectarea standardelor; *controlul financiar* urmărește fluxurile de numerar, bugetele, costurile și profitabilitatea investițiilor de marketing; *controlul de conformitate* (reglementar) verifică respectarea

legislației, reglementărilor și standardelor etice în publicitate, vânzări și etichetare; *controlul calității* vizează procesele de producție și livrare, prevenirea defectelor și aplicarea măsurilor corective; controlul inovației evaluează dezvoltarea produselor și serviciilor noi, de la idee până la lansarea pe piață, precum și eficiența investițiilor în cercetare-dezvoltare; *controlul riscului* urmărește riscurile generate de concurență, schimbările pieței și alți factori externi, contribuind la planificarea scenariilor de contingență; iar *controlul cultural* analizează modul în care valorile, comportamentele și cultura organizațională influențează strategiile de marketing și rezultatele obținute pe piață.

Metodologia auditului de marketing reprezintă ansamblul de proceduri, tehnici și instrumente prin care sunt colectate, analizate și evaluate informațiile necesare formulării unui diagnostic riguros asupra activităților de marketing ale unei organizații. Pentru a realiza analiza, pentru a fundamenta termenii diagnosticului și a-i valida, precum și pentru a justifica liniile strategice, nu sunt suficiente doar calitățile tehnice și psihologice ale auditorului. *Credibilitatea unui audit* și a raportului aferent depinde, în mare măsură, de utilizarea datelor documentare, de metodele de anchetă, de modul de prelucrare a informațiilor și de modul de elaborare a raportului de audit.

Un element central al metodologiei îl constituie *abordarea documentară* care pornește de la noțiunea de document, înțeles ca orice suport vizual, audio, audiovizual sau informatic, realizat de orice persoană fizică sau juridică, publică sau privată, inclusiv de către companie pentru uz intern. Documentele pot furniza două tipuri principale de informații. *Informațiile cantitative* vizează, în principal, fluxuri măsurabile (cantități, evoluții în timp) și răspund la întrebări de tipul: cine, ce, când, unde, cum? Ele permit segmentarea (clasificarea unei populații în subansambluri omogene și reprezentative) și tipologizarea (gruparea pe familii de elemente izolate, pe baza unor caracteristici comune utile firmei, care permit o clasificare mai fină în interiorul aceluiași tip). *Informațiile calitative* urmăresc explicarea comportamentelor, atitudinilor și opiniilor și oferă răspunsuri la întrebări precum: de ce, pentru cine, în ce condiții? Puține companii dispun de un fond propriu de documentare centralizat, astfel că auditorul este, de regulă, cel care reunește, centralizează și stochează toate categoriile de informații relevante.

În practică, puține organizații dispun de un fond documentar intern bine structurat, astfel că auditorul este, de regulă, responsabil de reunirea, centralizarea și stocarea informațiilor relevante. Printre *documentele interne* utilizate în audit se numără: documentele contabile, planurile de marketing, fișierele de clienți și furnizori, statisticile comerciale și logistice, rapoartele forței de vânzare, materialele de promovare, documentele de comunicare internă și externă, fișele de formare profesională, corespondența cu clienții și orice modele explicative folosite de companie. *Documentele externe* pot proveni din surse publice – organisme internaționale, ministere, institute naționale, publicații oficiale – sau din surse private, precum camere de comerț,

organizații profesionale, publicații de specialitate, instituții financiare, paneluri sau cabinete de consultanță. *Documentele cantitative mai vechi* de doi ani trebuie utilizate cu rezerve, iar cele calitative sunt, în general, valabile pe o perioadă de cinci până la zece ani. Nu trebuie omise nici alte surse de date, precum: site-ul web al companiei, site-urile web ale firmelor concurente, interviurile cu managerul companiei și cu personalul, precum și prezența pe rețelele de socializare a firmei și a concurenților, care oferă informații valoroase despre comunicare, poziționare și percepția publică.

Metodologia auditului include și utilizarea unor *metode directe* de culegere a informațiilor, precum interviurile cu personalul și clienții, chestionarele, observația directă în punctele de vânzare sau în interacțiunile cu clienții, tehnici de tip „mystery shopping" și analiza conținutului comunicării digitale. Odată colectate datele, auditorul aplică tehnici de analiză care pot include analiza SWOT, analiza PEST/PESTEL, analiza portofoliului, evaluarea indicatorilor de performanță (KPI) sau compararea rezultatelor cu standardele industriei și cu performanțele concurenților.

Procesul metodologic al auditului de marketing urmează, în general, etapele: definirea obiectivelor și ariei auditului; planificarea activității de audit; colectarea datelor; analiza și interpretarea informațiilor; formularea diagnosticului; elaborarea raportului de audit; monitorizarea implementării recomandărilor.

Evaluarea finală se realizează în raport cu criterii precum eficacitatea (gradul de atingere a obiectivelor), eficiența (raportul rezultate–resurse), coerența (alinierea activităților de marketing cu strategia generală) și adaptabilitatea (capacitatea de reacție la schimbările mediului). Prin această abordare metodologică, auditul de marketing devine un instrument riguros, obiectiv și indispensabil pentru optimizarea performanțelor de marketing ale organizației.

Sarcini de autoevaluare

Organizarea procesului de audit de marketing

Pentru a verifica înțelegerea etapelor organizatorice ale auditului de marketing și a modului în care acestea contribuie la desfășurarea corectă și eficientă a procesului, se propun următoarele sarcini de autoevaluare.

1. Explicați de ce este importantă constituirea unei echipe de audit bine selecționate și care sunt criteriile esențiale pentru desemnarea conducătorului echipei.
2. Descrieți etapele principale ale organizării procesului de audit de marketing și argumentați de ce nu sunt admise abateri de la procedurile stabilite.
3. Analizați rolul protocolului și al listelor de evaluare în desfășurarea auditului și explicați cum contribuie acestea la acuratețea procesului.
4. Identificați posibile cauze ale rezistenței la recomandările auditorilor și propuneți modalități de gestionare a rezistenței directe și indirecte.

5. Explicați importanța redactării raportului de audit și descrieți secțiunile obligatorii ale acestuia.
6. Argumentați necesitatea efectuării periodice a auditului și arătați cum această practică contribuie la îmbunătățirea continuă a activităților de marketing.

Aspecte metodologice ale demersului auditului de marketing

1. Definiți conceptul de metodologie a auditului de marketing și explicați de ce este esențială pentru realizarea unui diagnostic credibil.
2. Enumerați principalele surse de informații utilizate în auditul de marketing și diferențiați între informațiile cantitative și cele calitative.
3. Explicați rolul analizelor SWOT și PEST/PESTEL în procesul de evaluare și arătați cum contribuie acestea la formularea unui diagnostic corect.
4. Descrieți etapele metodei OSCAR și explicați modul în care aceasta structurează evaluarea activităților de marketing.
5. Analizați relația dintre auditul de marketing și tipurile de control (plan anual, profitabilitate, eficiență, control strategic) și arătați de ce auditorul trebuie să le cunoască.
6. Examinați importanța documentării riguroase în auditul de marketing și argumentați cum influențează aceasta credibilitatea raportului final.

Subiecte de dezbatere

Organizarea procesului de audit de marketing

1. *Documentele ca sursă principală de adevăr:* Dacă metodologia pune accent pe documente, cum putem evalua corect o organizație în care documentația este incompletă, învechită sau redactată superficial? Poate un audit fi obiectiv într-un mediu fără cultură solidă a documentării?
2. *Metode cantitative vs. calitative:* Care dintre acestea oferă o imagine mai fidelă a realității? Pot datele cantitative suprasimplifica probleme profunde? Pot datele calitative exagera opiniile individuale? Cum se poate evita dezechilibrul metodologic?
3. *Analiza SWOT, instrument util sau excesiv general?* SWOT este un instrument omniprezent, dar uneori criticat pentru superficialitate. În ce măsură poate SWOT să ofere un diagnostic real și nu doar o inventariere descriptivă a elementelor evidente?
4. *Metoda OSCAR – structură sau constrângere?* Deși metoda OSCAR oferă un cadru logic, poate limita creativitatea auditorului? Este posibil ca urmarea strictă a pașilor să ducă la pierderea unor observații importante care nu se încadrează în acele categorii?
5. *Auditul versus controlul de marketing:* Dacă auditul e independent și strategic, iar controlul este continuu și operațional, cum se evită suprapunerea sau confuzia între cele două? Există riscul ca auditul să preia rolul controlului sau invers?

6. *Utilizarea KPI-urilor și datelor digitale:* Dacă metodologia modernă se bazează intens pe KPI-uri și instrumente digitale, nu există riscul ca firmele să devină „prizonierii indicatorilor”? Pot indicatorii cuantificabili să înlocuiască greșit judecata managerială?
7. *Valabilitatea informațiilor externe:* Documentele externe pot fi utile, dar cât de actuale sunt? Dacă informațiile sunt vechi sau incomplete, auditul nu riscă să tragă concluzii pe baza unor date depășite?

Aspecte metodologice ale demersului auditului de marketing

1. *Audit intern vs. audit extern:* Dacă auditul extern garantează obiectivitate și independență, poate un audit intern, realizat de persoane care cunosc mai bine specificul firmei, să fie totuși mai eficient? Ce se pierde și ce se câștigă în fiecare variantă?
2. *Rolul auditorului: expert sau consilier?* În condițiile în care auditorul modern nu mai este doar un evaluator al trecutului, ci un consilier managerial, apare întrebarea: nu se diluează obiectivitatea atunci când auditorul oferă recomandări strategice? Unde se trage linia dintre audit și consultanță?
3. *Selecția echipei de audit:* Dacă membrii echipei trebuie să fie apreciați, cunoscuți și respectați în firmă, există riscul ca această condiție să excludă persoanele critice sau nealiniate culturii interne? Putem avea un audit obiectiv într-un mediu în care armonia trece înaintea confruntării directe?
4. *Utilitatea protocoalelor și listelor de verificare:* Sunt protocoalele și listele de evaluare cu adevărat instrumente de asigurare a calității procesului, sau riscă să transforme auditul într-o procedură rigidă, care inhibă observația critică și adaptarea la situații specifice?
5. *Rezistența la recomandări:* Dacă rezistența la recomandări este firească, până la ce punct este sănătoasă? Când devine un obstacol? Cum poate auditorul să distingă între rezistența justificată (bazată pe limitări reale ale resurselor) și rezistența defensivă, care ascunde slăbiciuni interne?
6. *Frecvența auditului:* Realizarea periodică a auditului este necesară, dar cât de frecvent? Poate o auditare prea des repetată să ducă la oboseală organizațională, la „audit fatigue”, sau chiar la ignorarea rapoartelor? Unde se află echilibrul?

Bibliografie

1. Kotler, Ph., Keller, K. L., *Marketing Management*, 13-th edition, Pearson International Edition, 2009, 816 p. ISBN 978-0-13-135797-6.
2. BAKER, M. The Strategic Marketing Plan Audit, Cambridge Strategy Publications Ltd, 2008, 120 p., ISBN 1902433998 / ISBN 978-1902433998.
3. António Pimenta da Gama Marketing audits: The forgotten side of management? Disponibil pe https://link.springer.com/article/10.1057/jt.2012.17 accesat pe 06.12.2024.

4. Audit de marketing de la itmedia: eliberați puterea de leu a afacerii dvs! disponibil pe https://itmedia.md/ro/audit-de-marketing-de-la-itmedia/ accesat 15.11.2025.
5. Servicii audit de marketing disponibil pe https://darmedia.ro/audit-marketing/ accesat 15.11.2025.
6. Servicii audit de marketing disponibil pe https://ratingpoint.md/auditul-companiei/ accesat 15.11.2025.
7. Servicii audit de marketing disponibil pe https://old.consulting.md/rom/audit-de-marketing accesat 15.11.2025.
8. KOTLER, Ph. Managementul marketingului, Editura Teora, 2000, 1040 p., ISBN 973-601-365-0.
9. António Pimenta da Gama Marketing audits: The forgotten side of management? Disponibil pe https://link.springer.com/article/10.1057/jt.2012.17 accesat pe 06.12.2024.
10. Sawyer Internal Auditing: Enhancing Organizational Integrity and Efficiency, accesibil pe https://groupdocs.vip/reviews/E0BBIE/312864/4983941-sawyer-internal-auditing accesat pe 12.12. 2025.

Tema 3. Auditul planificării strategice de marketing

3.1. Auditul planificării strategice de marketing
3.2. Analiza misiunii și viziunii organizației
3.3. Analiza obiectivelor organizației
3.4. Analiza strategiilor de marketing

Cuvinte-cheie: *auditul planificării strategice, audit strategic, misiune, viziune, obiective de marketing, strategie de marketing, tactică de marketing, coerență strategică, coerență internă, relevanță externă, diagnoză strategică, aliniere strategică, poziționare organizațională, orientare spre piață, criterii SMART, SMARTER, CLEAR, HARD, PACT, OKR, fezabilitate, competitivitate, alocarea resurselor, opțiuni strategice, evaluarea performanței, direcții de acțiune, adaptabilitate strategică, fundament strategic, consistență internă, analiză critică.*

Tema vizează formarea și dezvoltarea următoarelor ***abilități:***

1. Oferă o înțelegere aprofundată a rolului auditului planificării strategice de marketing în evaluarea direcției strategice a organizației.
2. Exersează analiza critică a misiunii și viziunii companiei ca elemente fundamentale ale identității și orientării sale strategice.
3. Dezvoltă capacitatea de a evalua coerența, realismul și alinierea misiunii și viziunii cu mediul extern și cu capacitățile interne ale firmei.
4. Formează abilități de identificare a disfuncțiilor, incongruențelor și erorilor conceptuale din procesul de planificare strategică.
5. Dezvoltă capacitatea de evaluare critică a obiectivelor de marketing prin aplicarea criteriilor SMART și a criteriilor de relevanță strategică, fezabilitate și consistență internă.
6. Analizează modul în care obiectivele sunt aliniate cu misiunea organizației, cu analiza mediului și cu resursele disponibile.
7. Examinează strategiile de marketing din perspectiva adecvării lor la oportunitățile și amenințările mediului, poziționarea pe piață și comportamentul concurențial.
8. Dezvoltă abilitatea de a distinge între decizii strategice și tactice, între intenție și implementare și între opțiuni strategice realiste și aspirații nerealizabile.
9. Consolidează o perspectivă riguroasă asupra modului în care auditul planificării strategice de marketing contribuie la îmbunătățirea procesului decizional și la întărirea fundamentelor strategice ale companiei.

3.1. Auditul planificării strategice de marketing

Cunoscând conținutul și etapizarea planificării strategice de marketing, putem defini scopul acesteia drept identificarea pârghiilor de selecție a domeniului de operare și de organizare a activităților într-o manieră care să permită companiilor să facă față evenimentelor neprevăzute. În aceste condiții, auditorul va raționa asupra aspectelor prin care se definește planificarea strategică: 1. activitățile firmei alcătuiesc portofoliul investițional, iar factorii de decizie se pronunță asupra activităților ce urmează a fi extinse, menținute, fructificate sau eliminate; 2. evaluarea corectă a potențialului de profit al fiecărei activități. Ca indicatori de referință se utilizează cifra de afaceri actuală, ritmul de creștere a pieței, cota de piață, etc; 3. alegerea unei strategii potrivite (nu există una optimă pentru toți), conturată prin prisma poziției pe piață, a obiectivelor, a oportunităților apărute, a profesionalismului angajaților și a resurselor disponibile. De asemenea, cunoscând faptul că departamentul/directorul de marketing are o contribuție esențială în planificarea strategică, auditorul va analiza acțiunile acestora în ceea ce privește: definirea misiunii, evaluarea mediului și a concurenței, elaborarea obiectivelor și a strategiilor, precum și programele și planurile operaționale. Auditorii vor putea investiga și responsabilii (de exemplu, specialiștii de la sediul central, în cazul unei companii mari) pentru punerea în mișcare a întregului proces de planificare: definirea misiunii și a unităților strategice de activitate, viziunea, obiectivele și strategiile de marketing adoptate, alocarea resurselor pentru fiecare și planificarea noilor activități.

3.2. Analiza misiunii și viziunii organizației

Viziunea și misiunea reprezintă două elemente fundamentale ale planificării strategice. Viziunea oferă imaginea direcției de viitor a organizației și exprimă aspirațiile sale pe termen lung. Misiunea definește rațiunea de a fi a companiei, modul în care aceasta își propune să își atingă viziunea și valoarea adusă clienților și societății. Pentru a le clarifica, compania își propune formularea ideii de afaceri care descrie baza existenței companiei: produsul, serviciul/specializarea; clienții principali; performanțele pieței și amplasarea geografică. De regulă, totul pornește de la viziunea antreprenorului: „Vreau să creez o aplicație mobilă care să ajute oamenii să-și gestioneze finanțele personale”; „Vreau să deschid un centru de instruire în IT pentru adolescenți”; „Vreau să lansez un brand de produse cosmetice eco” etc. Viziunea reprezintă scopul final al antreprenorului în afacerea sa, iar modul în care acesta alege să ajungă la realizarea ei (prin decizii, acțiuni și direcții asumate) constituie strategia firmei. Viziunea cuprinde aspirațiile de viitor ale organizației, o imagine a viitorului, exprimată în cuvinte, menită să inspire și să atingă atât mintea, cât și emoțiile oamenilor. Una dintre responsabilitățile esențiale ale liderului este de a propune și transmite această viziune angajaților, abordare cunoscută drept „conducere inspirațională”. O viziune strategică trebuie să fie o viziune

comună, îmbrățișată de toți membrii firmei, nu doar de către lider sau conducerea superioară. În condițiile în care oamenii au obiective diferite, există riscul apariţiei unor conflicte - sau cel puţin al unor neînţelegeri. Jennifer Harris, unul din autorii site-ului Management Today, spune că „abilitățile diferite se pot combina completându-se, dar atitudinile diferite nu” [1].

Aspectele atitudinii manageriale față de viziune pot fi: de neîncredere si deci, de neacceptare și, respectiv - de acceptare si promovare. Fără viziunea avută de Schultz în Italia, de a dezvolta în SUA o nouă cultură a băutului cafelei, într-o atmosferă atrăgătoare și relaxantă cu prietenii sau răsfoind ziarele, compania Starbucks ar fi rămas în limitele conceptuale ale primilor trei fondatori. In 1987, el cumpără cu 4 milioane de dolari licența și numele companiei Starbucks, începând să se dezvolte într-un ritm uluitor. Viziunea lui (neîmpărtășită de fondatori) a fost o adevărată sursă de energie și curaj, de încredere și idei inedite. Alte cerințe privind viziunea companiei includ necesitatea ca aceasta să fie consecventă cu situația actuală și cu misiunea organizației, oferind în același timp o imagine clară, atractivă și plină de încredere asupra viitorului. Viziunea trebuie să indice direcții clare de dezvoltare și să funcționeze ca un ghid pentru activitatea companiei, să transmită energie și entuziasm celor care o urmează, să inspire pasiune și să încurajeze loialitatea. Totodată, este important ca viziunea să stabilească standarde înalte de performanță, să fie realizabilă, să aibă legătură cu istoria, cultura, tradițiile și valorile mediului în care operează organizația și să evalueze realist posibilitățile de dezvoltare viitoare. Aceasta trebuie să tindă către perfecțiune, să reflecte idealuri înalte și să fie formulată într-un mod clar și ușor de înțeles.

Declarația de viziune poate fi inspirată de diferite aspecte ale afacerii, cum ar fi reputația companiei (imaginea de care aceasta se bucură în rândul clienților, angajaților și concurenților), standardele de calitate ale serviciilor, orientarea spre inovație și creștere (dezvoltarea de produse noi și promovarea inovației permanente), pasiunea (existența unor angajați motivați, care se bucură de activitatea lor) sau durabilitatea (implicarea în susținerea sustenabilității mediului).

La nivel corporativ, misiunea reprezintă „scopul de durată, ce distinge o companie de alte companii similare, fiind o declarare a raţiunii de a fi a acesteia, expresia viziunii şi traseul până unde vrea să ajungă” [2, p.14]. Misiunea constituie instrumentul care ghidează formularea şi evaluarea strategiei şi integrează aşteptările, planurile, standardele de performanță și obiectivele organizației.

Deşi rolul misiunii este esențial, în practică majoritatea declarațiilor formulate de companii nu diferă semnificativ unele de altele și conțin promisiuni generale, care deseori nu sunt respectate. Prin urmare, misiunea trebuie să fie clar definită încă de la început, indicând ce ar trebui să facă firma pentru a transforma viziunea în realitate şi răspunzând la întrebarea: „Cum se realizează viziunea utilizând resursele existente?”.

Totodată, declarația misiunii trebuie să reflecte modul în care compania dorește să fie percepută de ceilalți.

Formularea misiunii este influențată de o serie de factori distinctivi. Istoria companiei constituie un element relevant, deoarece ar fi irațional ca managementul să planifice o activitate pe un termen foarte scurt în condițiile în care afacerea devine tot mai profitabilă. Misiunea depinde și de preferințele actuale ale proprietarilor: eliminarea unui produs sau a unei activități determină implicit ajustarea acesteia. Conjunctura pieței reprezintă un alt factor determinant, misiunea trebuind adaptată permanent la preferințele curente ale clienților. Resursele disponibile influențează gradul de realizabilitate, iar capacitățile specifice ale companiei pot remodela direcția strategică, întrucât reprofilarea într-un alt domeniu presupune renunțarea la anumite competențe de bază.

Misiunea trebuie să se sprijine atât pe elemente care permit măsurarea și verificarea rezultatelor, cât și pe elemente calitative, necesare evaluării și interpretării acestora. În acest context, Kotler consideră că „misiunea unei firme nu trebuie exprimată sub forma creșterii vânzărilor sau profitului. Profitul nu este altceva decât o recompensă pentru cei care riscă investind într-o activitate folositoare” [3, p. 110], subliniind că misiunea trebuie să urmărească sensul și utilitatea activității, nu performanța financiară în sine.

Analiza misiunii trebuie să vizeze câteva aspecte fundamentale: claritatea scopului (misiunea trebuie să se limiteze la un număr redus de obiective), definirea orizontului competițional (domeniul de activitate, gama de produse, capacități, segmentul țintă, aria geografică și poziția pe lanțul de distribuție), capacitatea ei de a motiva (obiectivele trebuie formulate astfel încât să inspire, nu doar să cuantifice cifre), existența unei viziuni pe termen lung (10–20 de ani), care exprimă un ideal ambițios, precum și evidențierea valorilor organizației, raportate la clienți, produse, personal și liniile strategice centrale.

Exemple de valori pot fi observate în practica unor companii. Artesana, producător de lactate, promovează valori precum „Curat, fără compromisuri; Cinste, onestitate, transparență; Grija pentru familie, comunitate și natură; Autenticitate și libertate în exprimare” [4]. Victoriabank își formulează valorile astfel: „Respect pentru client și angajat; Pasiune pentru creșterea activității băncii, pentru relația cu clienții și angajații; Ambiție să fim cea mai dorită bancă din Moldova” [5].

Deși misiunea trebuie să respecte un set amplu de cerințe — să definească sfera de activitate, să fie realistă, motivantă, orientată spre utilizatori și flexibilă — formularea ei finală nu trebuie să includă explicit toate aceste elemente. Aceste cerințe funcționează ca un ghid intern pentru manageri, care selectează și sintetizează doar esențialul în enunțul final. Astfel, misiunea rezultată este scurtă, clară și ușor de memorat, chiar dacă în spatele ei se află un proces complex de analiză și definire strategică.

În ultimă analiză, viziunea definește *unde vrea să ajungă* organizația, în timp ce misiunea explică *modul în care ajunge acolo*. Viziunea este orientată spre viitor, misiunea spre prezent.

În cadrul auditului de marketing, analiza misiunii și viziunii este esențială deoarece aceste declarații definesc direcția strategică a firmei și stabilesc cadrul în care sunt formulate toate strategiile și tacticile de marketing. Orice incoerență între declarațiile strategice și acțiunile de marketing poate afecta imaginea de brand, eficiența campaniilor și poziționarea pe piață. Ținând cont de aspectele teoretice prezentate, auditorul de marketing va evalua, în special, următoarele elemente, sintetizate în figura 3.1.

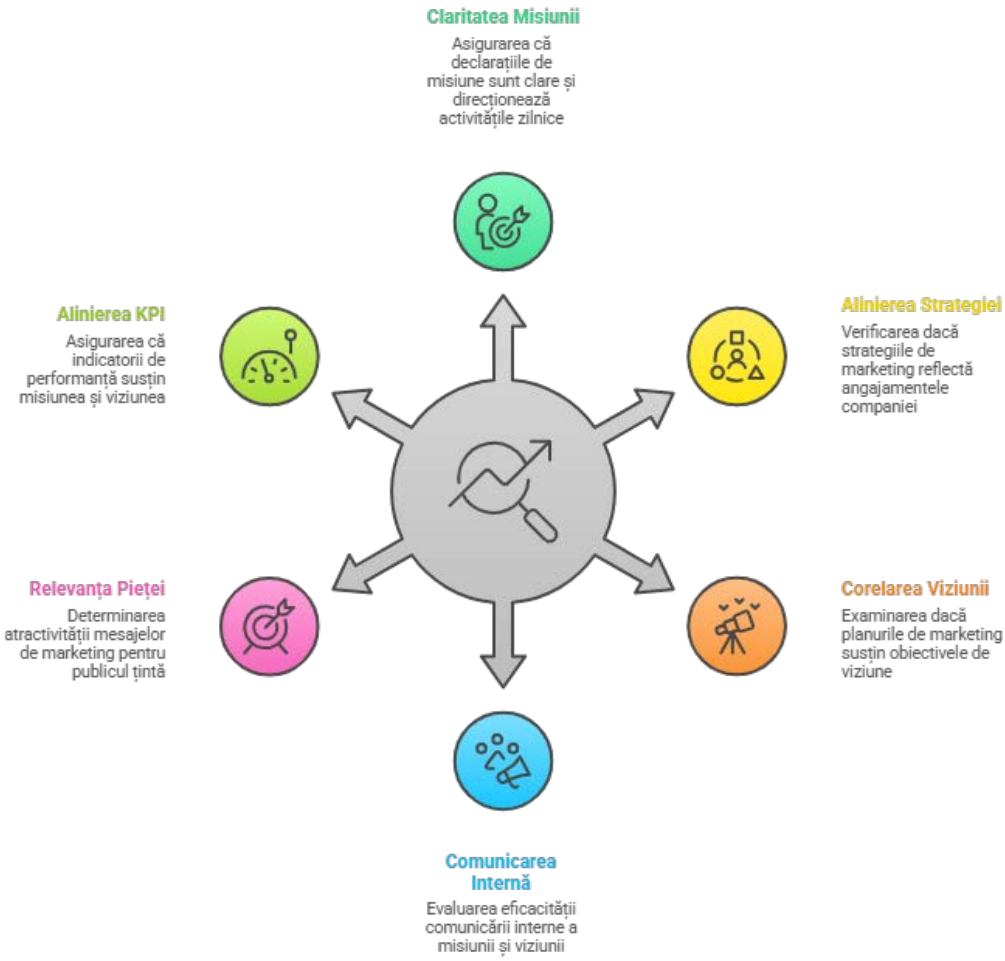


Figura 3.1. Elemente auditate ale misiunii și viziunii companiei

Sursa: elaborat de autori

- *claritatea și coerența declarațiilor de misiune și viziune:* dacă misiunea oferă o direcție clară pentru activitățile zilnice și pentru deciziile de marketing, iar viziunea este realistă, bine definită și în concordanță cu resursele disponibile;
- *gradul de reflectare și aliniere în raport cu strategiile de marketing*: de exemplu, dacă misiunea companiei subliniază angajamentul față de produse ecologice, auditorul va analiza măsura în care campaniile de comunicare și portofoliul de produse respectă acest angajament;
- *corelarea dintre viziunea declarată și planurile/tacticile de marketing*: de pildă, dacă viziunea companiei este de a deveni lider pe o anumită piață internațională, se va examina dacă strategiile de expansiune externă, adaptarea mesajelor de marketing și politicile de poziționare susțin efectiv acest obiectiv;
- *modul de comunicare internă a misiunii și viziunii*: dacă aceste declarații sunt comunicate clar în cadrul organizației, inclusiv către echipele de marketing, vânzări și suport, și dacă angajații cunosc și împărtășesc valorile companiei;
- *relevanța pentru piață și pentru segmentul țintă*: în ce măsură mesajele de marketing și proiectele derulate sunt atractive pentru publicul vizat și reflectă corect valorile, scopurile și poziționarea companiei în raport cu tendințele din industrie;
- *alinierea obiectivelor și indicatorilor de performanță (KPI) la misiune și viziune*: de exemplu, dacă misiunea firmei urmărește furnizarea de produse accesibile, auditorul va verifica dacă politica de preț, promoțiile și instrumentele utilizate sunt compatibile cu acest obiectiv.

În situația în care auditorul identifică neconcordanțe între misiune, viziune și strategia de marketing, acesta va formula recomandări specifice de ajustare, astfel încât declarațiile strategice și acțiunile de marketing să devină coerente și convergente.

3.3. Analiza obiectivelor organizației

Planificarea strategică a unei companii se desfășoară pe trei niveluri distincte: nivelul organizațional superior, nivelul unității strategice de afaceri (USA) și nivelul funcțional. În consecință, analiza obiectivelor trebuie realizată în mod corespunzător pe fiecare nivel, asigurând coerență, logică și continuitate între ceea ce compania își propune să realizeze în ansamblu și ceea ce se întâmplă în cadrul fiecărei activități și funcții [8, p.527]. Auditorul de marketing are rolul de a examina modul în care obiectivele au fost formulate, corelate, implementate și integrate în strategia generală a organizației.

La nivelul organizațional superior, obiectivele companiei exprimă direcția generală de dezvoltare și performanțele ce urmează a fi atinse într-o anumită perioadă. Acestea sunt, de regulă, formulate în termeni financiari – cifra de afaceri, profitul, volumul vânzărilor sau eficiența investițiilor – deoarece ele reflectă în mod direct sustenabilitatea

și poziția economică a organizației. În timp, multe companii au introdus și obiective nonfinanciare, cum ar fi responsabilitatea socială, progresul tehnologic sau îmbunătățirea comunicării interne, întrucât acestea contribuie, pe termen lung, la obținerea unui avantaj competitiv durabil și la consolidarea performanțelor financiare.

Pentru auditor, analiza acestui nivel presupune verificarea clarității obiectivelor, a fundamentării lor și a coerenței cu misiunea, viziunea și resursele disponibile.

Obiectivele stabilite la nivelul unității strategice de afaceri decurg din cele ale organizației, dar sunt mult mai specifice, deoarece se referă la o anumită linie de activitate sau domeniu de afaceri. Formularea lor necesită o evaluare atentă a potențialului de creștere, a poziției competitive și a resurselor pe care unitatea le are la dispoziție. Pentru această analiză se folosesc modele consacrate în literatura de specialitate, precum matricea BCG, matricea General Electric sau modelul ADL.

Matricea BCG descrie poziția unei activități prin rata de creștere a pieței și cota relativă de piață, evidențiind tipuri de activități care necesită dezvoltare, menținere sau abandon. Matricea General Electric permite o evaluare mult mai complexă, întemeiată pe numeroși factori legați de atractivitatea pieței și potențialul unității, oferind o imagine multifuncțională asupra modului în care resursele ar trebui alocate. Modelul ADL corelează poziția concurențială cu maturitatea sectorului, arătând ce strategii sunt adecvate pentru activități aflate în faze diferite ale ciclului de viață. Pe lângă aceste modele, în practică se utilizează și clasificările propuse de Baker, care separă activitățile în funcție de contribuția lor la obținerea avantajului competitiv. După identificarea activităților strategice esențiale, obiectivele USA trebuie stabilite astfel încât să maximizeze performanțele acestora. Analiza GAP este ulterior folosită pentru a compara obiectivele planificate cu rezultatele obținute și pentru a identifica eventuale deficiențe în formularea sau aplicarea obiectivelor.

Obiectivele funcționale se referă la departamentele operaționale ale companiei: marketing, vânzări, producție, logistică etc. și au rolul de a transforma strategia generală în acțiuni concrete. În marketing, obiectivele pot fi exprimate financiar (creșterea cifrei de afaceri, majorarea profitului sau a volumului vânzărilor) sau în termeni specifici activității de piață (cota de piață, gradul de acoperire, îmbunătățirea imaginii, dezvoltarea unui brand, creșterea notorietății sau a gradului de loialitate). Formularea corectă a obiectivelor de marketing este esențială pentru alinierea acestora la strategia generală, pentru evaluarea performanțelor și pentru structurarea programelor operaționale. De asemenea, obiectivele funcționale trebuie să fie compatibile între ele și să nu creeze conflicte sau suprapuneri care ar putea afecta eficiența activităților.

Modele de analiză strategică folosite în fundamentarea obiectivelor

Stabilirea obiectivelor nu se poate realiza în absența unor instrumente analitice solide. Modelele BCG, GE și ADL permit evaluarea poziției strategice a fiecărei activități, iar analiza GAP ajută la identificarea discrepanțelor dintre planificare și

rezultate. În completare, standardele internaționale precum ISO 9001 impun analiza lacunelor, prin care se verifică nivelul de conformitate al proceselor interne. Toate aceste instrumente facilitează fundamentarea realistă și coerentă a obiectivelor, astfel încât acestea să reflecte atât potențialul intern, cât și dinamica pieței.

Rolul auditorului în analiza obiectivelor

Auditorul de marketing are responsabilitatea de a verifica dacă obiectivele sunt formulate corect, dacă sunt compatibile pe cele trei niveluri și dacă sunt aliniate la strategia generală, la misiune și la resursele reale ale companiei. Evaluarea vizează caracterul realist al obiectivelor, capacitatea acestora de a răspunde provocărilor mediului concurențial și echilibrul dintre obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung. Auditorul analizează, de asemenea, dacă bugetul și resursele disponibile susțin în mod adecvat realizarea obiectivelor și dacă există mecanisme de monitorizare și evaluare continuă a rezultatelor.

Obiectivele eficiente trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate în timp (SMART). Aceste criterii permit formularea unor ținte clare și evitarea ambiguităților, asigură posibilitatea măsurării performanței și contribuie la coordonarea activităților în întreaga organizație. Pe lângă acestea, obiectivele trebuie să fie realiste, ierarhizate și compatibile între ele, astfel încât să nu apară contradicții între departamente. Deși modelul SMART este unul dintre cele mai utilizate cadre pentru formularea obiectivelor, literatura contemporană propune mai multe variante extinse sau alternative, care răspund unor nevoi organizaționale diferite. Aceste modele: HARD, PACT și OKR [9], CLEAR [10], SMARTER [11], completează cadrul clasic, punând accent pe dimensiuni suplimentare precum flexibilitatea, implicarea emoțională, colaborarea sau monitorizarea continuă. Pentru auditorul de marketing, cunoașterea acestor modele este importantă deoarece permite o evaluare mai nuanțată și mai riguroasă a obiectivelor și a procesului de planificare strategică. *Modelul SMARTER* (Specific – obiectiv clar formulat; Măsurabil – permite cuantificarea progresului; Realizabil (achievable) – ținând cont de resurse; Relevant – contribuie la scopurile organizației; Limitat în timp – termen clar de realizare; Evaluat – obiectivul este analizat periodic; Revizuit – obiectivul se ajustează la nevoie) reprezintă o extindere a principiilor SMART, adăugând două elemente suplimentare.

Astfel, obiectivele trebuie nu doar formulate corect inițial, ci și evaluate periodic și revizuite atunci când condițiile de piață sau resursele organizației se modifică. Relevanța acestui model pentru auditul de marketing constă în faptul că impune un proces continuu de monitorizare și ajustare, evitând blocarea organizației într-un set de obiective depășite sau nerealiste. Auditorul va putea astfel să verifice dacă obiectivele sunt dinamice și dacă mecanismele de revizuire sunt efectiv aplicate.

Modelul CLEAR (Cooperativ – obiectivul este stabilit împreună cu echipele; Limitat – concis ca domeniu și durată; Emoțional – generează implicare; Appreciable/măsurabil,

vizibil, suficient de mare ca să poată fi evaluat; Refinable/ajustabil – poate fi rafinat pe parcurs) este orientat către organizațiile care adoptă procese agile și stimulează colaborarea între echipe. Obiectivele cooperative și ușor de divizat promovează implicarea angajaților, iar caracterul emoțional contribuie la creșterea motivației. Importanța acestui model pentru auditorul de marketing derivă din faptul că obiectivele eficiente nu sunt doar tehnic bine formulate, ci și asumate la nivelul echipelor. Auditorul va examina în ce măsură obiectivele de marketing sunt înțelese și susținute de personalul responsabil și cât de adaptabile sunt acestea la schimbările rapide ale pieței.

Modelul HARD indică că obiectivele trebuie să fie conectate emoțional cu membrii organizației (heartfelt), să poată fi vizualizate clar (animated), să fie percepute ca obligatorii(required) și suficient de provocatoare (difficult). În auditul de marketing, acest model este important pentru că relevă faptul că obiectivele prea ușoare sau pur tehnice nu generează angajament și nu stimulează inovația. Auditorul poate analiza dacă obiectivele propuse mobilizează organizația și dacă gradul lor de dificultate este suficient pentru a conduce la performanțe superioare.

Modelul PACT indică că biectivele trebuie să fie legate clar de misiunea organizației (purposeful), să genereze acțiuni imediate (acționabil), să fie urmărite în mod constant (continuous) și să permită monitorizarea progresului (trackable). Din perspectiva auditului, PACT este valoros deoarece se concentrează pe operaționalizare: auditorul poate evalua în ce măsură obiectivele sunt transformate efectiv în planuri de acțiune, dacă există procese de monitorizare continuă și dacă indicatorii utilizați permit o urmărire corectă a evoluției.

OKR este unul dintre cele mai utilizate cadre în companiile inovative și orientate spre creștere, precum Google, Intel și Meta. Acest model presupune formularea unor obiective calitative ambițioase, la care se asociază câteva rezultate-cheie (key results) măsurabile, care indică în mod direct felul în care obiectivul poate fi atins. OKR promovează transparența, alinierea între echipe și o cultură orientată spre rezultate. Pentru auditorul de marketing, OKR are o importanță deosebită deoarece permite evaluarea clară a gradului de îndeplinire a obiectivelor și oferă o imagine concretă asupra performanțelor. Spre deosebire de obiectivele vagi sau dificil de cuantificat, OKR permite verificarea riguroasă a progresului, compararea rezultatelor între echipe și identificarea rapidă a eventualelor deviații.

Pentru auditor, existența unor obiective formulate inconsecvent sau insuficient fundamentate este un semnal de risc strategic. În concluzie, modelele SMARTER, CLEAR, HARD, PACT și OKR nu înlocuiesc SMART, ci îl completează, oferind auditorului perspective suplimentare asupra calității obiectivelor și gradului de maturitate al procesului de planificare strategică. Ele permit o auditare mai riguroasă, mai nuanțată și mai orientată spre performanță reală.

În ultimă analiză, revizuirea obiectivelor reprezintă un element central al auditului de marketing, deoarece obiectivele constituie baza planificării strategice şi operaţionale. Pentru a fi eficiente, acestea trebuie formulate coerent pe toate nivelurile organizaţiei, integrate în strategia generală şi susţinute de resurse adecvate. În plus, ele trebuie evaluate periodic, pentru a identifica eventualele diferenţe dintre plan şi rezultate şi pentru a ajusta direcţiile de acţiune. O companie cu un sistem coerent de obiective este capabilă să se adapteze mai rapid la schimbările mediului, să îşi îmbunătăţească performanţele şi să îşi consolideze poziţia competitivă.

3.4. Analiza strategiilor de marketing

Analiza strategiilor de marketing reprezintă o componentă centrală a auditului de marketing, întrucât strategiile adoptate determină modul în care organizaţia răspunde mediului concurenţial, valorifică oportunităţile pieţei şi îşi atinge obiectivele strategice. În cadrul procesului de planificare, strategiile sunt formulate pe baza evaluării mediului extern şi intern, a segmentării pieţei, a poziţionării şi a stabilirii obiectivelor. Auditorul de marketing verifică atât validitatea acestora, cât şi eficienţa implementării lor. În procesul de audit al strategiilor de marketing, evaluarea se realizează printr-un set de întrebări fundamentale care vizează adecvarea, compatibilitatea şi coerenţa strategică, aşa cum este ilustrat în figura 3.2.

1. Strategia de dezvoltare aleasă este clar definită şi adecvată pentru atingerea obiectivelor?
2. Strategiile sunt compatibile cu ciclul de viaţă al produselor, cu strategiile concurenţilor şi cu dinamica mediului extern?
3. Segmentarea pieţei a fost efectuată pe baza unor criterii corecte, iar segmentele-ţintă au fost selectate în mod adecvat?
4. Poziţionarea este clară şi susţinută de un mix de marketing coerent pentru fiecare segment?
5. Resursele de marketing au fost alocate corespunzător elementelor mixului de marketing?
6. Resursele disponibile sunt suficiente pentru realizarea obiectivelor stabilite?

Aceste întrebări sunt de natură principială, întrucât aparţin cadrului teoretic standard al auditului de strategie şi stabilesc direcţiile esenţiale ale evaluării. Ele vizează alegerea strategiei de dezvoltare, compatibilitatea acesteia cu ciclul de viaţă al produselor şi cu dinamica mediului extern, corectitudinea segmentării pieţei şi definirea adecvată a segmentelor-ţintă, claritatea poziţionării şi coerenţa mixului de marketing, precum şi existenţa resurselor necesare pentru implementarea strategiei.

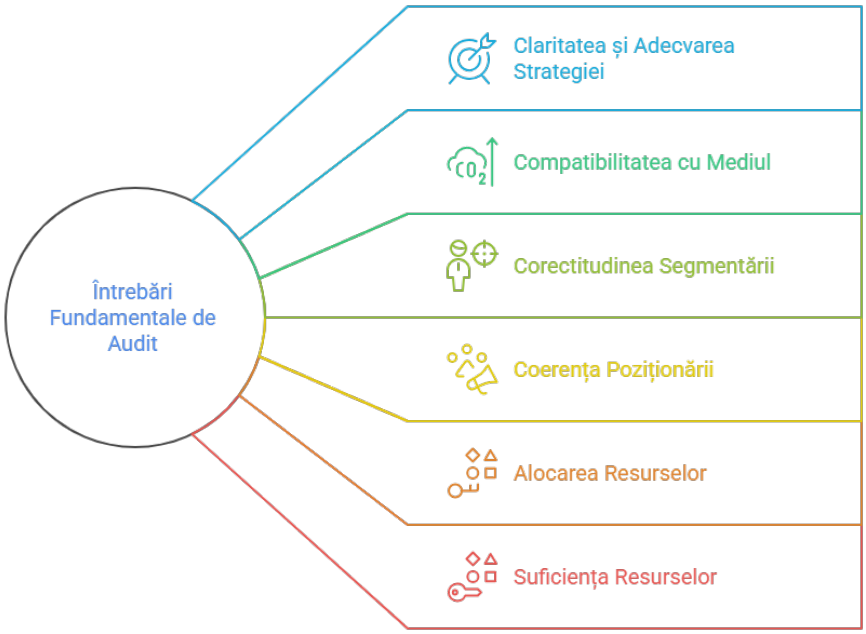


Figura 3.2. Explorarea strategiilor de marketing prin întrebări fundamentale de audit

Sursa: elaborat de autori

Evaluarea potențialului de creștere al unei companii constituie un element esențial în analiza strategică. Cele patru strategii fundamentale de creștere identificate în cadrul modelului produs–piață Ansoff sunt reprezentate schematic în figura 3.3. [12, pp. 84-94]:

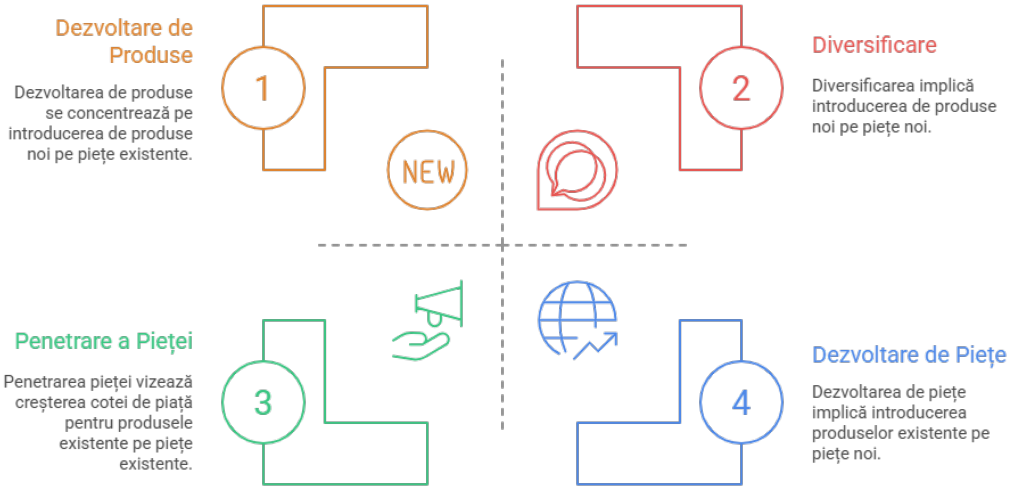


Figura 3.3. Modelul produs–piață (Ansoff)

Sursa: [12, pp. 84-94]

1. *Strategia de penetrare a pieței* – creșterea cotei de piață pentru produsele existente pe piețe existente. Poate fi realizată prin creșterea consumului mediu, atragerea clienților concurenților sau convertirea non-consumatorilor în utilizatori ai produsului.
2. *Strategia de dezvoltare a produselor* – introducerea de produse noi pe piețe existente. Această strategie necesită investiții în cercetare-dezvoltare și inovare.
3. *Strategia de dezvoltare a pieței* – introducerea produselor existente pe piețe noi. Se poate realiza prin intrarea pe noi zone geografice, accesarea unor noi segmente de consumatori sau utilizarea unor noi canale de distribuție.
4. *Strategia de diversificare* – produse noi pe piețe noi. Este cea mai riscantă strategie deoarece presupune atât schimbarea pieței, cât și a produsului.

Dacă strategiile de creștere intensivă se dovedesc insuficiente pentru atingerea obiectivelor, auditorul va extinde analiza către oportunitățile de integrare și diversificare, sintetizate în figura 3.4.

Integrarea reprezintă extinderea controlului asupra etapelor din lanțul valoric și poate fi:

1. *Integrare verticală în amonte* – achiziționarea sau internalizarea furnizorilor. Permite control asupra costurilor, calității materiilor prime și stabilității aprovizionării.
2. *Integrare verticală în aval* – achiziționarea distribuitorilor sau retailerilor. Vizează creșterea controlului asupra canalelor de distribuție și reducerea dependenței de intermediari.
3. *Integrare orizontală* – achiziționarea unor competitori direcți. Permite creșterea cotei de piață, consolidarea poziției competitive și obținerea economiilor de scară.

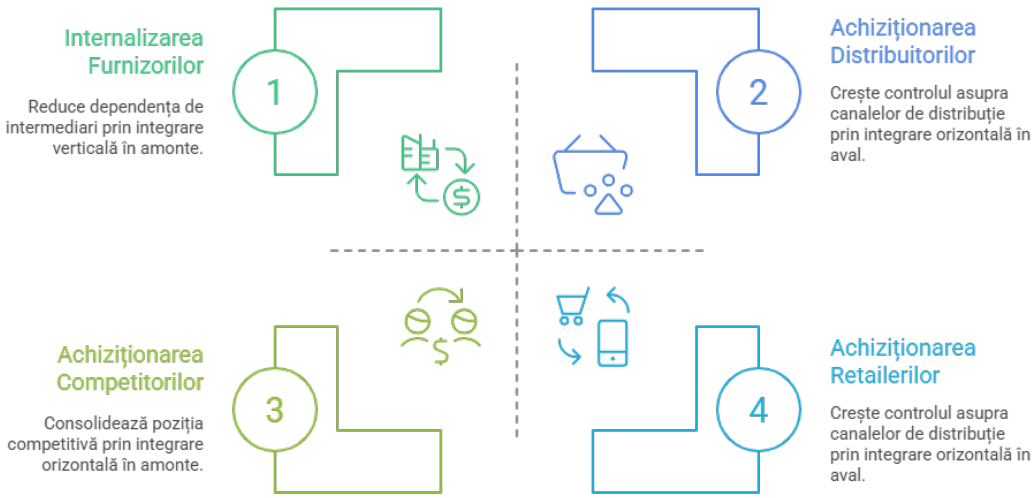


Figura 3.4. Strategii de integrare și diversificare

Sursa: elaborat de autori

Auditul analizează avantajele și dezavantajele acestor strategii: creșterea complexității operaționale, necesitatea investițiilor semnificative, riscul managerial și impactul asupra flexibilității organizației.

Diversificarea presupune intrarea într-un domeniu nou și poate fi:

1. *Diversificare concentrică* – produse noi, înrudite tehnologic sau comercial cu cele existente.
2. *Diversificare orizontală* – produse noi fără legătură tehnologică directă, dar adresate aceluiași public.
3. *Diversificare de tip conglomerat* – intrarea în domenii complet diferite.

Această strategie este relevantă doar dacă noul domeniu prezintă o atractivitate ridicată, iar compania deține resursele și competențele necesare.

Identificarea unităților strategice de afaceri (USA) care se află în declin este esențială pentru sănătatea portofoliului. Eliminarea acestora implică analize suplimentare privind:

a) impactul asupra producției și costurilor;
b) redistribuirea sau reducerea personalului;
c) efectele asupra reputației companiei;
d) consecințele financiare ale renunțării la activitate.

Analiza strategiilor trebuie corelată cu cele trei ***strategii generice propuse de Porter*** [3, p.128]:

1. *Dominarea prin costuri* – obținerea unui avantaj competitiv prin reducerea costurilor. Necesită eficiență operațională, tehnologii avansate și control riguros al costurilor.
2. *Diferențierea* – oferirea unor produse percepute ca fiind superioare. Necesită inovare, calitate superioară și o identitate de brand puternică.
3. *Concentrarea* – orientarea spre un segment restrâns de piață, acționând fie prin costuri reduse, fie prin diferențiere.

Modelul extins al lui Porter (strategiile A–E) permite clasificarea strategiilor în funcție de amploarea pieței-țintă (largă vs. segment) și tipul avantajului competitiv (costuri reduse vs. diferențiere), incluzând și poziționările intermediare (strategia E), asociate frecvent cu lipsa unui avantaj competitiv clar și, în consecință, cu performanțe slabe; această logică este sintetizată în figura 3.5.



Figura 3.5. Modelul extins al strategiilor competitive: poziționare de la costuri reduse la diferențiere (A–E)

Sursa: elaborat de autori

Strategia A/dominație prin costuri orientată spre întreaga piață urmărește obținerea celor mai reduse costuri de producție și distribuție la nivelul întregii piețe. Compania mizează pe economii de scară, eficiență operațională și prețuri foarte competitive. Este accesibilă doar firmelor cu resurse tehnologice, logistice și financiare solide.

Strategia B/focalizare pe costuri orientată spre un segment restrâns urmărește costuri foarte reduse, dar numai pentru un segment specific. Este o strategie potrivită pentru companiile mici sau specializate, care nu pot concura la scară largă, dar pot domina costurile într-o nișă bine definită.

Strategia C/diferențiere orientată spre întreaga piață e preferabilă de compania care oferă produse sau servicii distincte, apreciate de un public larg, construind un avantaj competitiv prin calitate, design, inovație sau brand. Strategia permite prețuri mai ridicate și se adresează întregii piețe.

Strategia D/focalizare pe diferențiere orientată spre segmente înguste aplicată de firma se adresează unor segmente restrânse cu nevoi specifice, oferind produse sau servicii puternic diferențiate. Avantajul competitiv provine din specializare, personalizare și cunoașterea foarte bună a segmentului.

Strategia E/poziționare pe mijloc reprezintă o combinație indecisă între costuri reduse și diferențiere, fără a excela în niciuna. Compania nu reușește să se distingă clar, ceea ce duce deseori la performanțe scăzute. Este considerată cea mai riscantă și ineficientă poziționare.

Indiferent de strategia aleasă, compania trebuie să respecte ***secvența utilitate–preț–cost–adoptare.*** Un produs inovator sau tehnologic avansat nu este suficient dacă nu aduce o utilitate reală pentru client. Auditorul verifică: a) valoarea adăugată percepută de client; b) raportul calitate–preț; c) posibilitatea adopției la scară largă; d) compatibilitatea cu comportamentul consumatorilor. Exemplul CD-i Philips ilustrează eșecul strategiilor bazate exclusiv pe tehnologie, fără a ține cont de utilitatea reală pentru consumator.

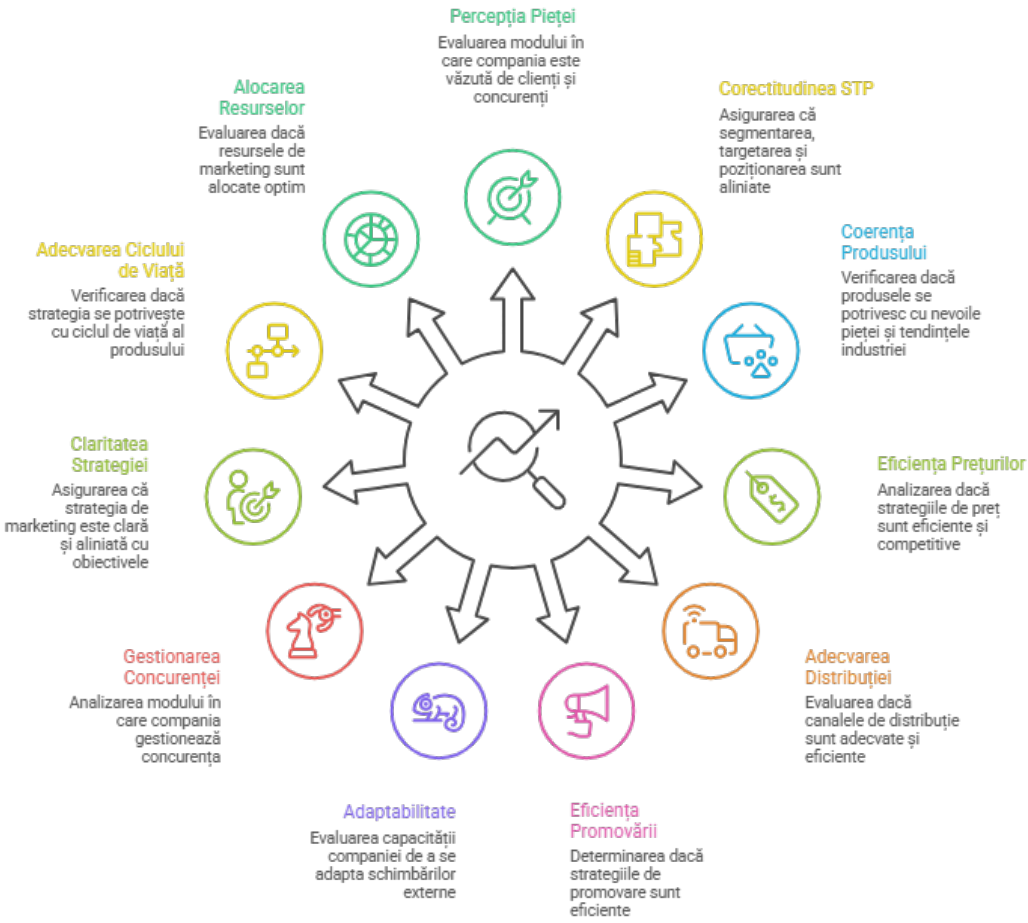


Figura 3.6. Dimensiuni evaluate de auditor în analiza strategiilor de marketing

Sursa: elaborat de autori

Misiunea auditorului în analiza strategiilor de marketing vizează evaluarea unor dimensiuni-cheie ale strategiei și ale mixului de marketing, sintetizate în figura 3.6. după cum urmează: 1. Percepția companiei pe piață și poziționarea față de concurenți; 2. Corectitudinea segmentării, targetării și poziționării (STP); 3. Coerența strategiei de produs cu nevoile pieței și tendințele industriei; 4. Eficiența strategiei de preț;

5. Adecvarea canalelor de distribuție; 6. Eficiența strategiilor de promovare și comunicare; 7. Capacitatea firmei de adaptare la schimbările din mediul extern; 8. Poziția competitivă și modul de gestionare a concurenței; 9. Claritatea și adecvarea strategiei de marketing în raport cu obiectivele; 10. Adecvarea strategiei la ciclul de viață al produsului și la strategiile concurenților; 11. Alocarea optimă a resurselor de marketing între componentele mixului.

Această listă este mai aplicată, orientată spre diagnostic concret, iar auditorul o utilizează pentru a verifica dacă strategia funcționează în realitate, este implementată corect, generează rezultatele așteptate și se menține coerentă în toate componentele mixului de marketing. Ea include aspecte specifice precum percepția companiei pe piață și poziționarea reală în raport cu concurenții, eficiența proceselor de segmentare, targetare și poziționare, alinierea produselor la nevoile consumatorilor și tendințele industriei, adecvarea și eficiența politicii de preț, structura și funcționarea canalelor de distribuție, modul de derulare a activităților de promovare și comunicare, capacitatea de adaptare la schimbările mediului extern, poziția competitivă a firmei, claritatea și consistența strategiei de marketing, compatibilitatea acesteia cu faza ciclului de viață al produselor, precum și modul de alocare a resurselor între principalele componente ale mixului de marketing. În esență, această listă descrie ceea ce face efectiv auditorul în practică, în cadrul analizei propriu-zise a strategiilor de marketing.

Sarcini de autoevaluare

Auditul planificării strategice de marketing

Pentru a verifica înțelegerea etapelor și componentelor planificării strategice de marketing, precum și modul în care acestea sunt analizate în cadrul auditului, se propun următoarele sarcini:

1. Evaluați dacă puteți explica în ce mod portofoliul de activități al firmei influențează procesul de planificare strategică și identificați un exemplu de activitate care ar trebui extinsă, menținută sau eliminată în funcție de performanțele sale.
2. Analizați capacitatea dvs. de a aprecia corect potențialul de profit al unei activități, explicând de ce indicatorii precum cifra de afaceri, ritmul de creștere a pieței și cota de piață sunt mai relevanți decât profitul curent în evaluarea oportunităților strategice.
3. Examinați dacă puteți identifica elementele care determină alegerea unei strategii potrivite pentru o companie (poziția pe piață, resursele, oportunitățile, profesionalismul angajaților) și argumentați de ce nu există o strategie „universal optimă”.
4. Evaluați în ce măsură înțelegeți rolul departamentului de marketing în procesul de planificare strategică, explicând cum contribuie acesta la definirea misiunii, studierea mediului concurențial și formularea obiectivelor și strategiilor.

5. Analizați dacă puteți descrie corect responsabilitățile persoanelor implicate în planificarea strategică (inclusiv specialiștii de la sediul central, în cazul companiilor mari) și cum influențează aceștia definirea unităților strategice de activitate și alocarea resurselor.

Analiza misiunii și viziunii organizației

Pentru a verifica înțelegerea rolului misiunii și viziunii în planificarea strategică și în auditul de marketing, precum și modul în care acestea influențează coerența și eficiența deciziilor organizaționale, se propun următoarele sarcini de autoevaluare.

1. Analizați dacă puteți distinge clar între viziunea și misiunea unei organizații și explicați, printr-un exemplu propriu, în ce mod orientarea spre viitor (viziunea) se diferențiază de orientarea spre prezent (misiunea).
2. Evaluați dacă înțelegeți criteriile esențiale ale unei viziuni eficiente, precum realismul, caracterul inspirațional, alinierea cu valorile organizației și capacitatea de a mobiliza angajații.
3. Examinați în ce măsură puteți explica importanța rolului liderului în formularea și comunicarea viziunii și identificați riscurile apariției conflictelor interne atunci când viziunea nu este acceptată la nivel organizațional.
4. Argumentați din perspectiva dvs. de ce viziunea trebuie să fie consecventă cu situația actuală și misiunea firmei, ilustrând cu un exemplu ce se poate întâmpla când această coerență lipsește.
5. Autoevaluați capacitatea de a identifica factorii care influențează formularea misiunii, precum istoria companiei, preferințele proprietarilor, resursele disponibile, specificul pieței și competențele interne.
6. Reflectați asupra modului în care misiunea poate fi formulată astfel încât să fie atât măsurabilă, cât și inspirațională, explicând de ce nu trebuie redusă la obiective financiare, conform perspectivei lui Kotler.
7. Evaluați dacă puteți recunoaște elementele-cheie ale unei misiuni complete, cum ar fi definirea segmentului țintă, aria geografică, gama de produse, poziția în lanțul valoric și valorile centrale ale organizației.
8. Analizați critic un exemplu real sau fictiv de misiune corporativă și stabiliți dacă aceasta reflectă corect valorile declarate de organizație și dacă este coerentă cu strategia de marketing.
9. Verificați în ce măsură înțelegeți rolul misiunii și viziunii în auditul de marketing, explicând cum incoerențele dintre declarațiile strategice și acțiunile de marketing pot afecta reputația și poziționarea firmei.
10. Evaluați capacitatea dvs. de a aplica criteriile auditorului de marketing pentru a analiza o misiune și o viziune concrete și explicați ce recomandări ați formula dacă ați identifica neconcordanțe între strategia declarată și cea implementată.

Analiza obiectivelor organizației

Pentru a verifica înțelegerea modului de formulare, structurare și auditare a obiectivelor organizației la cele trei niveluri ale planificării strategice, se propun următoarele sarcini de autoevaluare:

1. Evaluați dacă puteți diferenția clar între obiectivele stabilite la nivel organizațional superior, la nivelul unităților strategice de afaceri și la nivel funcțional și explicați, prin exemple, modul în care acestea se influențează reciproc.
2. Analizați în ce măsură înțelegeți rolul obiectivelor financiare și nonfinanciare la nivel organizațional, argumentând de ce ambele categorii sunt esențiale pentru stabilitatea și competitivitatea companiei.
3. Examinați capacitatea dvs. de a explica modul în care modelele BCG, GE și ADL contribuie la formularea obiectivelor pentru USA și descrieți situațiile în care fiecare model este cel mai util.
4. Autoevaluați în ce măsură puteți identifica discrepanțele dintre obiectivele planificate și cele realizate, utilizând analiza GAP, și explicați de ce această analiză este importantă pentru procesul decizional strategic.
5. Analizați modul în care obiectivele funcționale de marketing transformă strategia generală în acțiuni operative, oferind exemple de obiective financiare și obiective de marketing bine formulate.
6. Evaluați dacă puteți formula obiective în conformitate cu criteriile SMART și explicați de ce fiecare dintre aceste criterii este important pentru implementarea și monitorizarea strategiei.
7. Reflectați asupra utilității modelelor SMARTER, CLEAR, HARD, PACT și OKR, argumentând în ce situații fiecare model poate oferi o perspectivă superioară față de modelul SMART tradițional.
8. Examinați capacitatea dvs. de a identifica riscurile asociate obiectivelor formulate incorect sau necorelate, explicând consecințele potențiale asupra performanței organizației și asupra strategiilor de marketing.
9. Analizați critic rolul auditorului în evaluarea obiectivelor, explicând ce aspecte trebuie verificate pentru a asigura coerența, realismul și alinierea obiectivelor la resursele companiei.
10. Evaluați dacă puteți explica importanța monitorizării continue și revizuirii obiectivelor, argumentând de ce flexibilitatea și adaptabilitatea sunt esențiale într-un mediu de piață competitiv și dinamic.

Analiza strategiilor de marketing

Pentru a verifica înțelegerea modului în care sunt analizate și evaluate strategiile de marketing în cadrul unui audit, se propun următoarele sarcini:

1. Evaluați dacă puteți analiza corect strategia de dezvoltare a unei companii, explicând în ce măsură aceasta este clar definită, realistă și adecvată pentru atingerea obiectivelor organizaționale.
2. Examinați dacă înțelegeți criteriile de compatibilitate strategică, arătând cum ar trebui corelată o strategie de marketing cu ciclul de viață al produsului, comportamentele concurenților și evoluțiile mediului extern.
3. Analizați propria capacitate de a evalua un proces de segmentare a pieței, identificând dacă ați putea aprecia corectitudinea criteriilor utilizate și adecvarea segmentelor-țintă selectate.
4. Autoevaluați abilitatea de a aprecia poziționarea unei companii, explicând cum ați determina dacă această poziționare este coerentă, distinctivă și susținută printr-un mix de marketing adecvat.
5. Examinați în ce măsură puteți evalua alocarea resurselor de marketing, justificând cum ați stabili dacă bugetele și eforturile au fost distribuite corect între componentele mixului de marketing.
6. Evaluați capacitatea de a analiza adecvarea strategiilor de preț, produs, distribuție și promovare, explicând dacă ați putea identifica neconcordanțe sau ineficiențe în structura mixului de marketing.
7. Reflectați asupra modului în care ați putea aprecia adaptabilitatea unei companii la schimbările mediului extern, identificând indicatorii care ar arăta dacă firma reacționează corespunzător la evoluția pieței, tendințele tehnologice sau modificările legislative.
8. Analizați dacă puteți evalua corect poziția competitivă a unei companii, explicând cum ați determina punctele forte, vulnerabilitățile și diferențierea în raport cu principalii concurenți, precum și relevanța acestora pentru strategia de marketing adoptată.

Subiecte de dezbatere

Auditul planificării strategice de marketing

1. Planificarea strategică poate fi considerată inutilă într-un mediu aflat într-o schimbare continuă? Argumentați dacă o companie ar trebui să investească masiv în planificare strategică chiar și atunci când incertitudinea pieței face ca multe dintre presupuneri să devină rapid depășite.

2. Este justificată renunțarea la o activitate cu profit actual ridicat dacă analiza strategică arată stagnare pe termen lung? Discutați în ce măsură criteriile de portofoliu ar trebui să prevaleze în fața performanței financiare imediate.

3. Ar trebui departamentul de marketing să aibă rolul dominant în planificarea strategică a companiei? Argumentați dacă este realist și justificat ca marketingul să conducă procesul, având în vedere numeroasele interdependențe cu finanțele, operațiunile și resursele umane.

4. Este alegerea strategiei condiționată mai mult de resursele disponibile decât de oportunitățile pieței? Discutați dacă organizațiile ar trebui să-și adapteze strategiile la resursele existente sau să caute activ resurse noi pentru a profita de oportunități emergente.

Analiza misiunii și viziunii organizației

1. Evaluați misiunea companiei Coca-Cola: „Unitatea ne definește. Răspândim bucurie cu fiecare sticlă de băutură pe care o producem, împărtășim dragostea pentru mărcile noastre și bucuria noastră de a trăi, ne îndreptăm, împreună, către un viitor sustenabil.” Identificați punctele forte și punctele slabe ale acestei formulări și propuneți o nouă variantă de misiune, mai concisă, mai operațională și mai ușor de corelat cu strategia de marketing.

2. Evaluați formularea misiunii companiei „Franzeluța”: „Misiunea noastră este: Să aducem pe mesele dvs. produse sigure din punct de vedere alimentar, satisfăcând gusturile tuturor și oferindu-vă tot ce e mai bun, mai divers, mai sănătos și accesibil; Satisfacerea nevoii clienților de a achiziționa produse sigure din punct de vedere alimentar, fabricate prin metode tradiționale și cu un excelent raport preț–calitate. Suntem recunoscători în fiecare zi pentru rolul nostru în familiile consumatorilor care ne aleg.” Identificați suprapunerile, lipsa de concizie, eventualele exagerări și propuneți o variantă de misiune simplificată, clară și ușor de reținut.

3. *Evaluați formularea misiunii companiei „Efes Vitanta Moldova Brewery”:* „Să aducem oamenii împreună pentru a împărtăși momente frumoase, savurând responsabil brandurile noastre” și propuneți o altă redactare (mesaj, structură, nuanțare) care să fie mai clară, mai specifică și mai ușor de utilizat în deciziile de marketing.

4. Pot fi acuzate majoritatea companiilor că misiunile pe care le adoptă, în realitate: a) au prea puțină aplicabilitate practică; b) sunt lipsite de caracter unic și nu diferă semnificativ de la o companie la alta; c) conțin aceleași promisiuni generale, care în mare parte nu sunt respectate; d) sunt formulate într-un mod exagerat de îndrăzneț? Argumentați, oferind exemple.

5. *Analizați indicatorii de performanță și misiunea SRL „International Conformity Certification”*, companie de audit și certificare a sistemelor de management, a proceselor și produselor, audituri interne, audituri pentru evaluarea furnizorilor și audituri de conformare cu legislația. Misiunea companiei: „Misiunea noastră este de a ajuta la creșterea competitivității și performanței organizațiilor și la adaptarea promptă a acestora la schimbările pieței” [6]. În ce măsură considerați că această misiune este: clară, diferențiatoare, realistă și coerentă cu domeniul de activitate și cu serviciile

prestate? Pentru perioada 2019–2024, compania a înregistrat următoarele rezultate financiare [7]:

- **2019:** venituri din vânzări – 1,03 mil. MDL; profit net – 548,90 mii MDL
- **2020:** venituri din vânzări – 1,09 mil. MDL; profit net – 405,00 mii MDL
- **2021:** venituri din vânzări – 1,19 mil. MDL; profit net – 52,10 mii MDL
- **2022:** venituri din vânzări – 1,18 mil. MDL; profit net – 28,60 mii MDL
- **2023:** venituri din vânzări – 1,07 mil. MDL; profit net – -36,80 mii MDL
- **2024:** venituri din vânzări – 1,18 mil. MDL; profit net – 163,62 mii MDL

Analiza obiectivelor organizației

1. În ce măsură obiectivele financiare ar trebui să domine planificarea strategică, având în vedere că performanța pe termen lung depinde tot mai mult de obiective nonfinanciare precum inovația, satisfacția angajaților sau responsabilitatea socială? Argumentați dacă un echilibru între aceste categorii este posibil și necesar.

2. Modelele de analiză strategică ale portofoliului (BCG, GE, ADL) sunt considerate instrumente fundamentale în stabilirea obiectivelor pentru unitățile strategice de afaceri. Sunt aceste modele încă relevante într-un mediu de afaceri caracterizat de volatilitate, digitalizare accelerată și cicluri scurte de viață ale produselor? Argumentați menținerea sau adaptarea lor.

3. Utilizarea modelelor SMARTER, CLEAR, HARD, PACT și OKR poate duce la formularea unor obiective mai coerente și mai motivante. Este realist să presupunem că o singură organizație poate adopta un singur model cu eficiență maximă sau este necesară combinarea mai multor modele pentru rezultate optime?

4. Auditorul de marketing are rolul de a verifica realismul obiectivelor și compatibilitatea lor cu resursele și strategia generală. În ce măsură ar trebui auditorul să intervină în formularea obiectivelor atunci când constată incoerențe? Ar trebui să se limiteze la recomandări sau să participe activ la redefinirea acestora?

5. Flexibilitatea obiectivelor este considerată esențială pentru adaptarea rapidă la schimbările din piață. Totuși, obiectivele prea flexibile pot conduce la lipsă de direcție strategică și inconsistență în implementare. În ce măsură flexibilitatea este un avantaj sau un risc pentru managementul strategic și pentru evaluarea de către auditorul de marketing?

Analiza strategiilor de marketing

1. Strategia de penetrare a pieței susține că o companie își poate crește cota de piață acționând pe aceeași piață, cu aceleași produse, prin creșterea consumului mediu. Este această strategie în continuare validă, având în vedere că și concurenții pot adopta aceeași abordare simultan, chiar dacă firma înregistrează temporar o creștere a vânzărilor?

2. Evaluarea potențialului de profit al unei activități nu poate fi fundamentată exclusiv pe volumul actual al vânzărilor sau al profiturilor. Explicați de ce aceste valori sunt insuficiente. Exemplu: Ford ar fi continuat să investească masiv în automobile mari dacă ar fi folosit doar profitul prezent ca indicator decizional, ignorând prognozele privind scăderea cererii și necesitatea reorientării către automobile mici, chiar dacă acestea generau pierderi la momentul respectiv. Argumentați importanța anticipării evoluțiilor pieței în procesul strategic.

3. Focalizarea excesivă pe creșterea cotei de piață sau pe extinderea în domenii cu rate ridicate de creștere poate expune compania unor riscuri. În ce măsură această abordare poate conduce la neglijarea activităților curente, a eficienței operaționale sau a resurselor necesare pentru susținerea pe termen lung a afacerii?

4. Modelele de portofoliu (ex. matricea GE) promit sporirea capacității de analiză și decizie strategică. Totuși, notele și ponderile atribuite fiecărei activități depind de informațiile furnizate de departamente interne (marketing, vânzări, producție). În aceste condiții:

- Cum poate auditorul demonstra corectitudinea și veridicitatea datelor utilizate?
- Cum poate fi redus riscul de subiectivitate în evaluare?
- Ce metode pot identifica intenția de manipulare sau exagerare a poziției unei USA în matrice?
- Ce abordare strategică este adecvată pentru activitățile amplasate în zona de mijloc a matricii, unde decizia este adesea ambiguă?

5. Modelul ADL presupune o relație directă între poziția concurențială și rentabilitate. Totuși, în practică există firme cu o poziție concurențială puternică, dar care operează în pierdere, precum și firme mici, fără o poziție notabilă, care înregistrează rentabilitate ridicată. În ce măsură aceste situații limitează aplicabilitatea modelului ADL? Poate fi modelul utilizat în mod valid în astfel de contexte?

6. Dacă o companie se confruntă cu activități aflate în declin, auditorul va analiza posibilitatea realocării resurselor către domenii mai profitabile, incluzând decizia dificilă de eliminare a activității neperformante, cu impact asupra producției și personalului. Este justificată menținerea unor activități aflate în declin, în perspectiva conceptului de *avantaj competitiv tranzitoriu*, conform căruia firmele captează oportunități, le exploatează și renunță la ele chiar înainte de epuizare? Dacă nu împărtășiți această viziune, argumentați propria poziție.

7. Analizând strategiile generice ale lui Porter, discutați:

- Strategia dominării prin costuri: câte companii își pot permite, realist, această strategie care necesită tehnologii avansate, eficiență logistică și economii de scară? De ce nu este accesibilă tuturor întreprinderilor?

- Strategia de diferențiere: este esențial ca firma să atingă o poziție de lider în calitatea produsului pentru a avea succes? Toate atributele diferențierii presupun costuri suplimentare?
- Strategia de concentrare: este obligatoriu ca firma să cunoască în profunzime nevoile segmentului ales, indiferent de dimensiunea pieței pe care operează?

8. Identificați strategia aplicată de Purcari Wineries, conform modelului extins al lui Porter, în baza informațiilor: poziționare premium, diferențiere prin calitate, tradiție și rafinament; prezență internațională; prețuri superioare vinurilor de masă; accent pe branding și pe atragerea unui public sofisticat. Justificați încadrarea strategiei în categoria corespunzătoare.

9. Analizați strategia Fabricii de bere Chișinău, având în vedere: diversitatea portofoliului, accentul pe calitate, utilizarea tehnologiilor moderne și investițiile în branding. Argumentați de ce strategia adoptată este una de diferențiere orientată spre întreaga piață (Strategia C).

10. Determinați strategia aplicată de Moldcell, pe baza: orientării spre servicii inovative, investițiilor în tehnologie 4G/5G, soluțiilor personalizate pentru clienți, puterii brandului și absenței unei competiții exclusiv pe preț. Argumentați încadrarea în Strategia C – diferențiere orientată spre întreaga piață.

Bibliografie

1. PARRISH, D., Curs de planificare strategică, disponibil pe https://www.culturepartnership accesat 12.12.2023.
2. WILSON, A. The Marketing Audit Handbook, Kogan Page, 2002, 294 p., ISBN 0749437359.
3. KOTLER, Ph. Managementul marketingului, Editura Teora, 2000, 1040 p., ISBN 973-601-365-0.
4. Artesana. Așa facem noi. Disponibil pe https://artesana.ro/asa-facem-noi/ accesat 13,09.2023.
5. Viziune, misiune, valori Victoriabank disponibil pe https://www.victoriabank.md/despre-noi/viziune-misiune-si-valori accesat 12.12.2025.
6. Obține acum certificarea de care ai nevoie disponibil pe https://iso9001.md/ accesat 12.12.2025.
7. Indicatori de preformanță, disponibil https://www.data2b.md/ru/srl-international-conformity-certification accesat 12.12.2025.
8. BALAURE, V. (coordonator). Marketing, Editura Uranus, București, 2002, 631 p., ISBN 9739021751.
9. PRESTON J. Obiective SMART vs. obiective HARD vs. PACT vs. OKR-uri: Care funcționează cel mai bine? https://www.keytovision.com/smart-goals-vs-hard-goals-vs-pact-vs-okrs-which-one-works-best/ accesat 12.12.2025.
10. Ce sunt obiectivele CLEAR? disponibil pe https://cms.lifeintelligencegroup.com/blog/what-are-clear-goals? accesat 12.12.2025.
11. Ce este stabilirea obiectivelor SMARTER, disponibil pe https://cms.lifeintelligencegroup.com/blog/what-is-smarter-goal-setting accesat pe 12.12.2025.
12. KOTLER, Ph., KELLER, K. L. Marketing Management, 13th edition, Pearson International Edition, 2009, 812 p., ISBN 978-0-13-210292-6.

Tema 4. Analiza mediului de marketing al organizației – nivel macro și micro

4.1. Analiza macromediului organizației
4.2. Analiza micromediului organizației

Cuvinte-cheie: *macromediu, PEST, PESTEL, analiză externă, demografie, socio-cultural, economic, tehnologic, politico-legislativ, modă – tendință – megatendință, oportunități, amenințări, probabilitate–impact, SWOT (O/T), scanning al mediului, monitorizare, actualizare date, integrarea informațiilor externe, reacția strategică, conformare legislativă, adaptabilitate, digitalizare, substituenți tehnologici, comportament consumator, putere de cumpărare, sensibilitate la preț, schimbări sociale, mecanisme interne de evaluare, proces decizional, audit de marketing, calitatea analizei, trasabilitatea informațiilor, coerență strategică.*

Tema contribuie la dezvoltarea următoarelor ***abilități*** ale masterandului:

1. Explică rolul analizei macromediului și a micromediului în fundamentarea deciziilor strategice de marketing ale organizației.
2. Evidențiază componentele principale ale macromediului (demografic, economic, socio-cultural, tehnologic, politico-legislativ) și ale micromediului (procese, competențe și resurse, piață, clienți, furnizori și concurenți, distribuitori, organisme publice și opinia publică) și impactul acestora asupra pieței și comportamentului de consum.
3. Prezintă și utilizează instrumente de analiză a macromediului (PEST, SWOT, matrice probabilitate–impact) pentru identificarea oportunităților și amenințărilor.
4. Identifică și clarifică erorile metodologice frecvente în formularea oportunităților și amenințărilor în analiza SWOT și explică modul în care acestea pot distorsiona deciziile strategice.
5. Analizează critic erorile tipice în definirea punctelor forte și a punctelor slabe, evidențiind importanța coerenței analizei interne pentru calitatea SWOT-ului final.
6. Consolidează o perspectivă de audit asupra SWOT, cu accent pe corectitudinea metodologică, fundamentarea pe date și legătura cu obiectivele și strategiile de marketing.
7. Dezvoltă capacitatea de a diagnostica limitele unui SWOT existent și de a evalua în ce măsură acesta poate fundamenta adecvat deciziile strategice ale organizației.
8. Clarifică diferența dintre analiza macromediului în planificarea strategică și evaluarea acesteia în cadrul auditului de marketing.

9. Explică modul în care auditorul de marketing verifică calitatea monitorizării mediului extern, actualizarea datelor și integrarea concluziilor în obiective și strategii.
10. Dezvoltă capacitatea studenților de a evalua critic modul în care o organizație transformă informațiile despre mediul extern în decizii strategice coerente și adaptative.

4.1. Analiza macromediului organizației

Analiza macromediului reprezintă unul dintre pașii esențiali ai planificării strategice de marketing. Macromediul cuprinde ansamblul factorilor externi, greu sau deloc controlabili de companie, care influențează, direct sau indirect, piața, comportamentul de consum și performanțele organizației: factorii demografici, economici, socio-culturali, tehnologici, politico-legislativi, ecologici etc.

Pentru marketingul clasic, întrebarea centrală este: „Ce se întâmplă în mediul extern și cum afectează piața companiei?". Pentru auditul de marketing, întrebarea devine: „Cum a analizat compania aceste evoluții și cât de eficient le-a integrat în strategia sa?". Astfel, în auditul de marketing nu se reface de la zero descrierea mediului extern, ci se evaluează calitatea procesului prin care organizația: a) monitorizează macromediul; b) interpretează tendințele; c) le transformă în oportunități sau amenințări concrete; d) le integrează în obiective și strategii.

1. Modă, tendințe și megatendințe în macromediu

Kotler subliniază că, în analiza macromediului, este important să se distingă între [1, p.209]:

a) modă: fenomen de scurtă durată, cu grad redus de previzibilitate și, de regulă, fără semnificație socială, economică sau politică profundă. Exemple: un tip de ambalaj „la modă", un slogan viral, în format de conținut care explodează și dispare rapid.

b) tendință (trend): direcție de evoluție cu un anumit grad de stabilitate și durată, care poate fi previzionată cu o anumită probabilitate și care generează atât oportunități, cât și amenințări. Exemple: creșterea utilizării comerțului electronic, orientarea spre produse „eco", îmbătrânirea populației.

c) megatendință: schimbare de profunzime la nivel social, economic, politic sau tehnologic, care se manifestă lent, dar influențează mediul de afaceri pe perioade îndelungate (7–10 ani sau chiar mai mult). Exemple: digitalizarea economiei, urbanizarea accelerată, trecerea la energii regenerabile.

Pentru planificare, această distincție ajută la filtrarea zgomotului: nu toate schimbările merită tratate strategic. Pentru auditor, întrebarea este dacă organizația a reușit să separe moda de tendințe și megatendințe și dacă strategiile sale se sprijină pe evoluții solide, nu pe episoade conjuncturale.

2. Instrumente principale pentru analiza macromediului

În analiza macromediului sunt utilizate, în principal, următoarele instrumente:

a) analiza PEST (sau PESTEL), care grupează factorii macro în patru (sau șase) categorii: politici, economici, socio-culturali, tehnologici (eventual ecologici și legați de legislație) [2];

b) analiza SWOT, prin identificarea oportunităților și amenințărilor (O/T) din mediul extern;

c) alte cadre analitice care pot completa perspectiva, cum ar fi analiza celor cinci forțe ale lui Porter (deși aceasta se poziționează mai aproape de „mezomediu", la nivel de industrie). În planificarea strategică, aceste instrumente servesc la descriere și interpretare: ce factori există, cum evoluează, ce impact pot avea. În audit, accentul cade pe întrebări de tip: Au fost utilizate aceste instrumente? Sunt informațiile actualizate și bazate pe surse credibile? Rezultatele analizei au fost efectiv integrate în obiective, strategii și decizii de marketing?

3. Analiza PESTEL și perspectiva auditului

Figura 4.1. prezintă principalele dimensiuni ale analizei PESTEL din perspectiva auditului de marketing, evidențiind factorii politici, economici, sociali, tehnologici, ecologici și legislativi care condiționează strategiile de marketing.

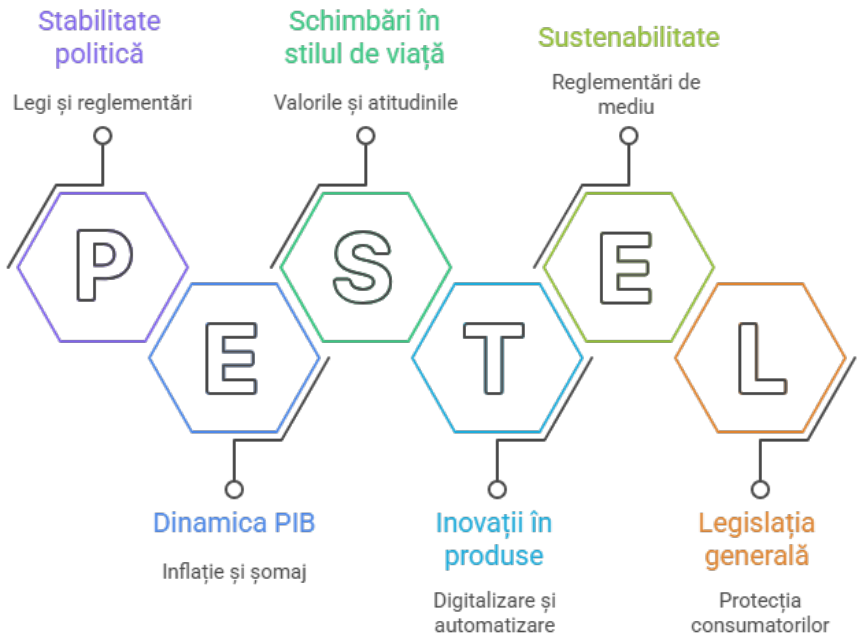


Figura 4.1. Analiza PESTEL din perspectiva auditului de marketing

Sursa: elaborat de autori

3.1. Mediul demografic include caracteristici precum: numărul și rata de creștere a populației, structura pe vârste, distribuția pe sexe și etnii, nivelul de educație, structura

familiilor, migrația, urbanizarea. Pentru marketing, aceste elemente influențează mărimea pieței, structura cererii, segmentarea și poziționarea.

Analiza demografică în planificare răspunde la întrebări de tipul: Cum evoluează populația în zona noastră de interes (crește, scade, îmbătrânește)? Ce se schimbă în structură: mai multe familii cu un singur membru, mai mulți tineri, mai mulți seniori? Ce tendințe apar în mobilitate: migrație către orașe, emigrare, navetism?

Auditul mediului demografic, în schimb, verifică: a) dacă organizația a identificat corect aceste tendințe și le-a tratat ca oportunități sau amenințări; b) dacă ele au fost integrate în segmentare, targetare, poziționare și în dezvoltarea ofertei; c) dacă există un minim de actualizare periodică a datelor demografice. În esență, analiza răspunde la „ce se întâmplă?", iar auditul la „cum a reacționat organizația la ceea ce se întâmplă?".

3.2. Mediul socio-cultural cuprinde valorile, normele sociale, credințele, obiceiurile, stilurile de viață, atitudinile față de muncă, consum, timp liber, tehnologie, mediu, precum și modificările în structura familiilor și rolurile sociale. Analiza în planificare urmărește: a) schimbări în stilul de viață (mai mult timp online, orientare spre sănătate, spre experiențe, nu doar bunuri); b) evoluția atitudinii față de anumite categorii de produse (alcool, tutun, alimente procesate, produse bio etc.); c) creșterea sensibilității față de teme precum responsabilitatea socială, sustenabilitatea, etica în afaceri. Auditul mediului socio-cultural nu descrie din nou aceste tendințe, ci examinează: a) în ce măsură compania le-a luat în calcul la definirea produselor, comunicării și poziționării; b) dacă mesajele de marketing sunt aliniate cu valorile actuale ale segmentelor țintă; c) dacă există mecanisme interne de monitorizare (feedback de la clienți, analize periodice, studii de piață) pentru a surprinde schimbările în valorile și atitudinile consumatorilor. Întrebarea centrală pentru auditor devine: „Compania este conectată la schimbările socio-culturale sau funcționează pe ipoteze depășite despre clienții săi?".

3.3. Mediul economic include: dinamica PIB/PNB, veniturile populației, inflația, șomajul, nivelul de economisire, gradul de îndatorare, accesul la credit, evoluția prețurilor la materii prime și energie. Analiza economică, la nivel de planificare, vizează: a) modul în care puterea de cumpărare se modifică și cum afectează cererea; b) sensibilitatea segmentelor țintă la preț și la variațiile de venit; c) impactul inflației, al recesiunilor sau al creșterii economice asupra vânzărilor, structurilor de cost și marjelor. Auditul mediului economic pune alte întrebări: Cum a adaptat compania politica de preț la inflație, recesiune sau schimbări ale veniturilor? Au fost revizuite segmentele țintă în funcție de capacitatea lor reală de cumpărare? Au existat ajustări ale mixului de produse (de exemplu, versiuni mai accesibile sau pachete de valoare) ca răspuns la schimbările economice? Analizele economice sunt actualizate și utilizate efectiv în luarea deciziilor sau rămân doar documente formale? *Diferența: analiza mediului în planificarea strategică descrie contextul economic, auditul verifică dacă firma a făcut ceva inteligent cu această informație.*

3.4. Mediul tehnologic include evoluțiile în domeniul produselor și proceselor: digitalizare, automatizare, inteligență artificială, biotehnologie, noi materiale, noi canale de comunicare și distribuție (e-commerce, social media, aplicații mobile etc.). Analiza tehnologică răspunde întrebărilor: Ce tehnologii noi pot afecta industria noastră (produse noi, moduri noi de servire, distribuție, promovare)? Ce tehnologii pot substitui produsele actuale? Care este ritmul de adoptare a acestor tehnologii în industrie și la clienți?

Auditul mediului tehnologic verifică: a) dacă firma monitorizează în mod sistematic inovațiile relevante pentru domeniul său; b) dacă a adoptat, la timp, tehnologii care îmbunătățesc eficiența și valoarea pentru client (de ex. CRM, vânzări online, automatizare de marketing); c) dacă investițiile în tehnologie sunt corelate cu obiectivele de marketing și cu strategiile de poziționare; d) dacă există decalaje evidente între ceea ce permite tehnologia și ceea ce face efectiv firma (de exemplu, absența în online într-un context în care clienții sunt masiv digitalizați).

3.5. Mediul politico-legislativ include: stabilitatea politică, legislația generală și specifică sectorului, politica fiscală, reglementările concurenței, protecția consumatorilor, normele privind publicitatea, reglementările de mediu, politicile de subvenționare sau de sprijin pentru anumite sectoare. Analiza politico-legislativă, în planificare, urmărește: a) ce legi și regulamente pot afecta modul de producție, distribuție, promovare, preț; b) ce restricții există pentru anumite categorii de produse (alcool, tutun, produse pentru copii, medicamente etc.); c) ce oportunități creează politicile publice (subvenții, programe de sprijin, facilități fiscale). Auditul cadrului politico-legislativ evaluează: a) dacă firma are un mecanism clar de monitorizare a modificărilor legislative; b) cum sunt evaluate impacturile unei noi reglementări asupra prețurilor, canalelor, comunicării; c) dacă se asigură conformarea (procese, proceduri, training); d) cât de repede și coerent au fost integrate schimbările legislative în deciziile de marketing. În mod simplu: *analiza privește „ce spune legea și ce se schimbă?”, auditul întreabă „cum ne-am organizat ca să nu fim surprinși de lege și să transformăm constrângerile în avantaje, acolo unde se poate?”*.

4. Oportunități, amenințări și matricea probabilitate–impact

Rezultatul analizei macromediului este, de regulă, o listă structurată de oportunități și amenințări. Oportunitățile sunt evoluții externe care pot fi valorificate pentru creșterea vânzărilor, a cotei de piață sau a profitabilității. Amenințările sunt evoluții externe care, lăsate necontrolate, pot afecta negativ performanța companiei. Pentru a nu trata toate elementele la fel, se poate utiliza o matrice care combină: a) probabilitatea de apariție a unei oportunități sau amenințări; b) impactul potențial asupra companiei. Oportunitățile cu probabilitate și impact mari devin prioritare în formularea obiectivelor și strategiilor. Amenințările cu probabilitate și impact ridicat cer strategii de prevenire sau diminuare a efectelor. În acest context, rolul auditorului este să verifice: a) dacă organizația a identificat corect principalele oportunități și amenințări; b) dacă există o prioritizare coerentă (nu se

consumă resurse pe elemente marginale); c) dacă oportunitățile și amenințările identificate se regăsesc explicit în obiectivele și strategiile formulate; d) dacă ceea ce firma declară a fi „amenințare majoră" este însoțit de un plan concret de răspuns.

5. Analiza macromediului în planificarea strategică versus audit al macromediului

Pentru a sintetiza diferența: a) Analiza macromediului (în cadrul planificării strategice de marketing) răspunde la întrebarea: „Ce se întâmplă în mediul extern și ce înseamnă asta pentru piața companiei?". Auditul macromediului (în cadrul auditului de marketing) răspunde la întrebarea: „Cât de bine a reușit organizația să înțeleagă, să monitorizeze și să folosească aceste evoluții în favoarea sa?". b) Analiza este descriptivă și prospectivă: descrie tendințe și proiectează scenarii. Auditul este evaluativ și critic: verifică maturitatea și eficiența procesului prin care compania își construiește imaginea despre mediul extern.

Pentru disciplina „Audit de marketing", accentul firesc cade pe: a) calitatea informațiilor folosite în analiză; b) coerența dintre concluziile analizei și obiectivele/strategiile formulate; c) ritmul de actualizare a informațiilor; d) capacitatea firmei de a transforma analiza mediului într-un sistem constant de învățare și adaptare.

În final, pentru auditor, un semn pozitiv nu este doar existența unui document PEST sau SWOT, ci modul în care aceste analize se „văd" în decizii: în alegerea segmentelor, în poziționare, în portofoliul de produse, în politica de preț, în canale și în comunicare.

Erori tipice identificate în auditul analizei macromediului

În practică, auditul de marketing relevă frecvent o serie de erori recurente în modul în care organizațiile analizează și utilizează informațiile despre macromediu. Aceste erori afectează calitatea deciziilor strategice și capacitatea firmei de a anticipa schimbările externe. Cele mai întâlnite erori sunt sintetizate în figura 4.2. după cum urmează:

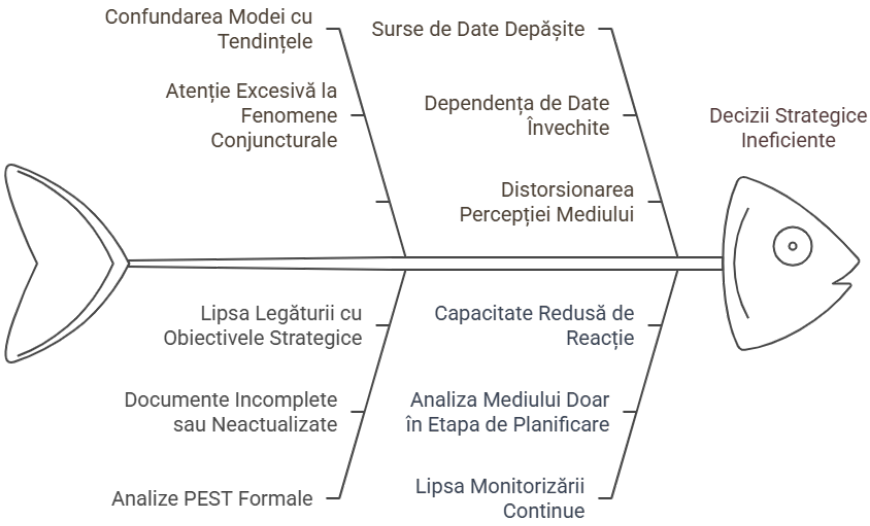


Figura 4.2. Erori în analiza macromediului

Sursa: elaborat de autori

1. *Confundarea modei cu tendințele și megatendințele.* Organizațiile acordă adesea exces de atenție unor fenomene conjuncturale (formate virale, schimbări temporare în comportamentul online) și supraestimează relevanța lor strategică, ignorând evoluțiile profunde și stabile ale mediului economic, demografic sau tehnologic.
2. *Analize PEST formale, necorelate cu strategiile.* Un număr mare de companii realizează analiza macromediului doar ca exercițiu birocratic. Documentele sunt fie incomplete, fie neactualizate, fie nu sunt traduse în oportunități/amenințări concrete, ceea ce duce la absența oricărei legături cu obiectivele strategice.
3. *Folosirea surselor secundare depășite sau neverificate.* Auditul constată frecvent dependența de date învechite (statistici vechi, rapoarte neactualizate, articole fără surse), care distorsionează percepția asupra mediului. În contextul tehnologic și economic actual, datele neactualizate sunt echivalente cu lipsa datelor.
4. *Lipsa mecanismelor de monitorizare continuă a mediului.* Multe organizații analizează mediul doar în etapa formală de planificare, fără un proces constant de urmărire a indicatorilor externi. Această lipsă de „scanare continuă" reduce capacitatea firmei de a reacționa rapid la oportunități sau riscuri emergente.
5. *Accent disproporționat pe factori generali și ignorarea celor critici.* Unele firme tratează toate elementele mediului extern ca fiind egale ca importanță, fără prioritizare. Auditul identifică adesea situații în care organizația ignoră factori cu impact major asupra cererii (de ex., schimbări demografice sau reglementări noi), concentrându-se pe aspecte periferice.
6. *Neintegrarea concluziilor analizei în segmentare, poziționare și mixul de marketing.* O eroare majoră este existența unei analize bine realizate, dar neutilizate. Auditul evaluează dacă schimbările din mediul extern se reflectă în alegeri privind publicul-țintă, poziționarea ofertei, politica de preț sau canalele de distribuție. În multe cazuri, nu există această legătură.
7. *Ignorarea impactului tehnologic asupra comportamentului consumatorilor.* Un număr semnificativ de organizații tratează mediul tehnologic doar ca „inovații din industrie", fără a evalua modul în care digitalizarea modifică decizia de cumpărare, experiența de utilizare sau așteptările clienților.
8. *Subestimarea schimbărilor legislative.* Auditul descoperă adesea lipsa unor mecanisme interne de monitorizare legislativă sau interpretarea tardivă a noilor reglementări, ceea ce poate expune compania la riscuri juridice, costuri neașteptate sau la pierderea unor oportunități generate de noile politici publice.

Erori tipice în formularea SWOT, la nivelul oportunităților și amenințărilor

Deși analiza SWOT este unul dintre cele mai utilizate instrumente în planificarea strategică, în practica organizațiilor apar numeroase distorsiuni metodologice care îi reduc semnificativ valoarea. Auditul de marketing identifică în mod recurent un set de

erori legate de formularea defectuoasă a oportunităților și amenințărilor, precum și de raportarea incorectă dintre factorii interni și cei externi.

1. *Confundarea constantă a factorilor interni cu cei externi.* Una dintre cele mai frecvente erori este includerea în secțiunea O/T (oportunități și amenințări) a elementelor care țin, de fapt, de resursele sau deciziile interne ale firmei. Exemple: a) „lipsa promovării eficiente" trecută ca amenințare (este de fapt o slăbiciune); b) „calitatea ridicată a produselor" trecută ca oportunitate (este un punct forte). Această confuzie compromite integrarea SWOT în formularea strategiilor.

2. *Formularea oportunităților ca simple dorințe strategice ale firmei.* Multe companii includ în secțiunea oportunităților obiective interne („extinderea pe piața X", „introducerea unei noi linii de produse"), care nu provin din mediul extern, ci din intenția organizației. Oportunitățile trebuie să fie date reale din mediul extern, nu scopuri.

3. *Oportunități formulate vag, fără criterii de evaluare.* Auditul descoperă adesea enunțuri neclare, greu de utilizat în decizie: a) „creșterea pieței", b) „digitalizarea", c) „interes pentru produse sănătoase". Fără specificarea dimensiunii fenomenului, tendinței, ritmului și impactului potențial, oportunitățile rămân declarații sterile.

4. *Amenințări formulate în termeni generali, fără relevanță pentru companie.* O altă eroare tipică este listarea unor „amenințări universale" (inflație, concurență, schimbări legislative) fără a explica cum afectează acestea firma. Amenințările relevante trebuie să fie precise: e.g. *„Creșterea cu 12% a costurilor de materii prime în domeniul X reduce marja brută cu 20%".*

5. *Ignorarea probabilității și a impactului.* Firmele tratează toate oportunitățile și amenințările ca fiind egale, fără a le prioritiza. Auditul evaluează dacă organizația a utilizat o matrice probabilitate–impact sau un sistem similar; în majoritatea cazurilor, nu există o astfel de structurare, ceea ce duce la alocări greșite de resurse.

6. *Supraîncărcarea SWOT cu liste lungi, neierarhizate.* Unele companii produc liste de 20–30 de „oportunități", dintre care doar 2–3 sunt relevante. Această inflație de elemente ascunde lipsa analizei reale și reduce utilitatea instrumentului.

7. *Neactualizarea SWOT face ca analiza să devină rapid perimată.* Auditul relevă frecvent SWOT-uri vechi de 2–3 ani, folosite încă în decizii. Problema: mediul extern se schimbă, iar SWOT învechit duce la strategii eronate.

8. *Dependența excesivă de percepții interne, nu de date din piață.* Unul dintre cele mai grave derapaje este construirea SWOT doar pe opiniile managerilor, fără cercetări, date sau monitorizare de piață. Asta duce la: a) supraestimarea oportunităților; b) subestimarea amenințărilor; c) ignorarea trendurilor reale și a schimbărilor tehnologice.

9. *Incapacitatea de a lega SWOT de strategii.* Auditul constată adesea că SWOT este făcut „doar pentru dosar", fără legături vizibile cu: segmentarea și targetarea, poziționarea, mixul de marketing, obiectivele strategice. Oportunitățile și amenințările nu se regăsesc nicăieri în decizii, ceea ce face ca analiza să fie inutilă.

10. *Lipsa conexiunii între analiza PEST și oportunități/amenințări.* În multe companii, secțiunea O/T nu derivă logic din analiza PEST, ci este construită independent. Auditul verifică dacă: a) fiecare oportunitate poate fi urmărită până la un factor PEST concret; b) fiecare amenințare are o sursă identificabilă în mediul extern. De cele mai multe ori, legătura lipsește.

Erori tipice în formularea punctelor tari și slabe în analiza SWOT

Deși punctele forte și punctele slabe aparțin analizei interne a organizației și nu se încadrează metodologic în acest capitol dedicat macromediului, în auditul de marketing este utilă examinarea simultană a erorilor specifice SWOT. În consecință, după prezentarea disfuncțiilor frecvente asociate formulării oportunităților și amenințărilor, vom analiza și erorile tipice întâlnite în definirea punctelor forte și a punctelor slabe, deoarece calitatea întregii analize SWOT depinde de coerența ambelor componente — interne și externe. Aceste erori reduc capacitatea SWOT-ului de a fundamenta decizii strategice coerente și pot conduce la interpretări greșite ale poziției competitive a firmei.

1. Una dintre cele mai întâlnite greșeli este includerea în secțiunea punctelor tari/slabe a unor elemente care țin, de fapt, de mediul extern. Exemple: a) „creșterea cererii pe piață" trecută ca punct tare (este oportunitate externă); b) „noi reglementări fiscale" trecut ca punct slab (este amenințare externă). Această confuzie dezechilibrează întregul SWOT.

2. *Enumerarea de caracteristici generale, fără relevanță strategică.* Multe companii listează banalități fără valoare operațională, precum: a) „personal profesionist"; b) „echipă motivată"; c) „produse bune". Punctele tari și slabe trebuie să fie diferențiatoare, nu truisme care se aplică oricărei firme.

3. *Puncte tari formulate ca simple dorințe sau intenții.* Ex.: „ne dorim o relație mai bună cu clienții", „intenționăm să inovăm". Acestea nu sunt puncte tari, ci ambiții. Un punct tare trebuie să fie un atribut existent, demonstrabil.

4. *Lipsa oricărei măsurători sau dovezi.* Punctele tari/slabe sunt adesea formulate generic, fără indicatori concreți. Ex.: „avem o imagine bună pe piață", fără măsurători de notorietate. Auditul verifică dacă fiecare afirmație are probe, cum ar fi: scoruri de satisfacție; cota de piață; indicatori financiari; performanță în comparație cu concurența.

5. *Supraevaluarea nejustificată a punctelor tari.* O eroare tipică este „auto-iluzionarea": managerii declară puncte tari care nu există sau sunt minore în realitate. Ex.: „produse de calitate superioară" într-o piață în care reclamațiile cresc sau competitorii obțin evaluări net superioare.

6. *Subevaluarea sau ignorarea punctelor slabe critice.* Firmele tind să evite formularea elementelor sensibile (preț mare, procese ineficiente, dependență de un furnizor, lipsa competențelor digitale). Auditul descoperă frecvent puncte slabe omise intenționat sau neobservate, care afectează direct competitivitatea.

7. *Formulări care descriu simptome, nu cauze.* Exemplu: „vânzări scăzute" ca punct slab. Acesta este un efect, nu un punct slab. Punctul slab real poate fi: lipsa

poziționării clare; distribuție insuficientă; mix promoțional ineficient. Auditul urmărește dacă SWOT-ul identifică mecanismele, nu doar efectele vizibile.

8. *Lipsa comparației cu concurenții.* Punctele tari/slabe trebuie definite în raport cu ceva, nu absolut. Ex.: „preț competitiv" – dar competitiv față de cine? Fără referință la piață: punctele tari devin simple declarații interne; punctele slabe rămân invizibile. Auditul verifică dacă firma a folosit benchmarking sau analize comparative.

9. *Listarea prea lungă și neierarhizată.* Unele firme includ 20–30 de puncte tari și slabe, fără prioritizare. O analiză utilă include doar elementele esențiale, cu impact strategic.

10. *Lipsa legăturii dintre SWOT și strategii.* Punctele tari și slabe sunt frecvent formulate, dar nu sunt folosite ulterior pentru: formularea obiectivelor, alegerea strategiilor, definirea mixului de marketing. Auditul examinează dacă SWOT-ul este doar „un exercițiu formal" sau dacă influențează efectiv deciziile.

4.2. Analiza micromediului organizaţiei

Analiza micromediului se concentrează asupra actorilor și factorilor care influențează direct capacitatea organizației de a-și desfășura activitatea: piața, clienții, concurenții, furnizorii, distribuitorii, organismele publice și opinia publică. În auditul de marketing, examinarea micromediului este indispensabilă, deoarece permite verificarea modului în care resursele interne, poziționarea pe piață și relațiile cu partenerii contribuie la performanța globală. Auditorul analizează atât mediul intern (procese, competențe și resurse), cât și mediul extern apropiat (piață, clienți, furnizori și concurenți), pentru a determina dacă organizația dispune de mecanismele necesare pentru a răspunde cererii pieței, a se diferenția de concurenți și a-și implementa strategia. Structura componentelor și obiectivelor acestei analize este sintetizată în figura 4.3.

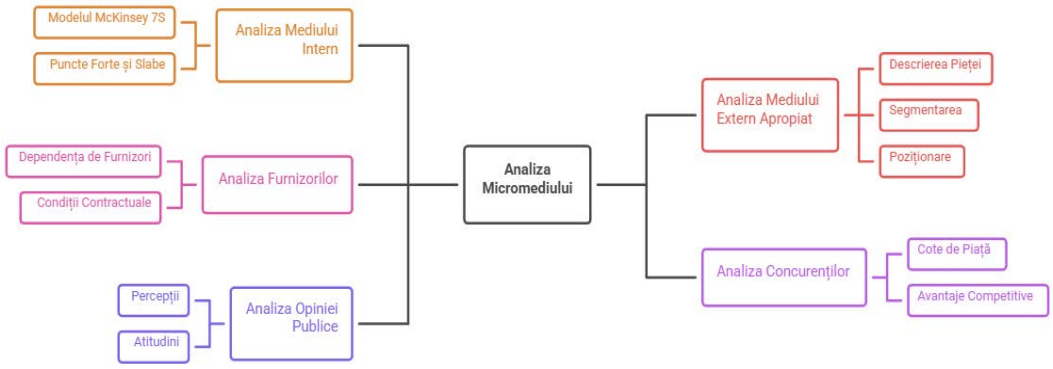


Figura 4.3. Analiza micromediului în auditul de marketing: componente și obiective

Sursa: elaborat de autori

I. Analiza mediului intern prin modelul McKinsey 7S

Unul dintre cele mai utilizate instrumente pentru evaluarea mediului intern este modelul McKinsey 7S, care evidențiază interdependența dintre șapte elemente critice pentru funcționarea firmei: strategie, structură, sisteme, valori comune, stil, angajați și aptitudini. Elementele dure sunt tangibile, cuantificabile și relativ ușor de modificat [3].

1. *Strategia* reflectă planul organizației de a răspunde oportunităților și amenințărilor din mediul extern. Auditorul verifică dacă strategia este clară, realistă și aliniată la resurse și la poziția concurențială. Întrebări-cheie: Cum se diferențiază firma? Ce oportunități urmărește? Cum se adaptează la schimbările industriei?
2. *Structura* vizează organizarea internă, fluxurile de comunicare, responsabilitățile și mecanismele de coordonare. Întrebări-cheie: Cum sunt organizate departamentele? Cum se iau deciziile? Există suprapuneri sau blocaje?
3. *Sistemele* reprezintă procesele, rutinele și mecanismele prin care funcționează organizația. Întrebări-cheie: Există sisteme eficiente de evaluare a performanței? Sunt procesele standardizate? Cum se alocă resursele?

Elementele moi sunt intangibile, dificil de măsurat, dar decisive pentru cultura și performanța organizației.

1. *Valorile comune* reprezintă fundamentul culturii organizaționale. Auditorul verifică dacă valorile declarate sunt reflectate în comportamente reale.
2. *Stilul* se referă la modul de conducere și la climatul organizațional. Întrebări-cheie: Predomină un stil autoritar, participativ sau flexibil? Cum sunt gestionate conflictele?
3. *Angajații* includ competențele, motivația, retenția și distribuția resurselor umane. Întrebări-cheie: Deține firma abilitățile necesare? Cum își dezvoltă personalul?
4. *Aptitudinile* reprezintă competențele distinctive și capacitățile operaționale. Întrebări-cheie: Care sunt competențele ce diferențiază firma? Cum sunt menținute și dezvoltate?

Modelul 7S evidențiază faptul că modificarea unui element influențează toate celelalte. Auditorul urmărește coerența ansamblului, nu doar evaluarea separată a fiecărei componente. Figura 4.4. prezintă Modelul 7S și principalele sale avantaje și dezavantaje în analiza organizațională din perspectiva auditului de marketing.

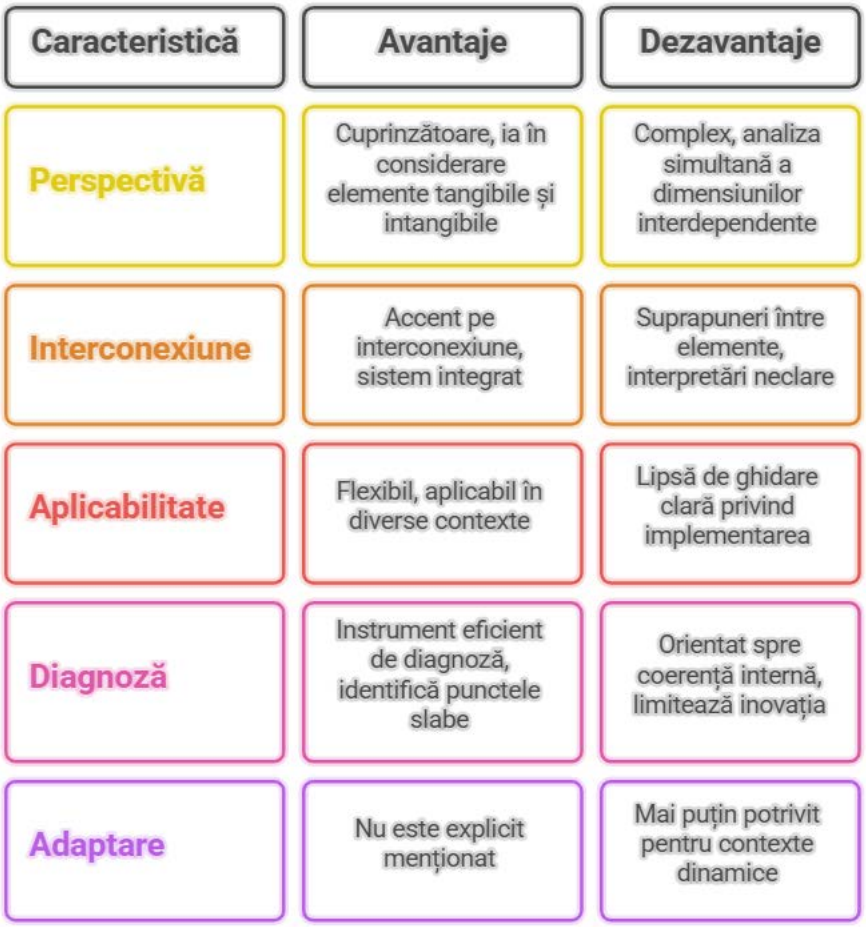


Figura 4.4. Modelul 7S: avantaje și dezavantaje

Sursa: elaborat de autori

Avantajele modelului 7S: Modelul oferă o perspectivă cuprinzătoare asupra organizației, deoarece ia în considerare atât elementele tangibile (structura, sistemele), cât și pe cele intangibile (valorile împărtășite, stilul, competențele). Un alt avantaj este accentul pe interconexiune, evidențiindu-se faptul că elementele funcționează ca un sistem integrat, iar modificarea unuia poate influența direct sau indirect toate celelalte componente. Modelul se remarcă și prin flexibilitate, putând fi aplicat într-o varietate de contexte organizaționale, precum restructurări, fuziuni și achiziții, audituri interne sau procese de management al schimbării. Totodată, 7S reprezintă un instrument eficient de diagnoză, facilitând identificarea punctelor slabe, incoerențelor interne și zonelor care necesită perfecționare pentru alinierea la strategia organizației.

Dezavantajele modelului 7S: Modelul poate fi perceput ca fiind complex, întrucât presupune analiza simultană a mai multor dimensiuni interdependente, ceea ce poate

îngreuna aplicarea sa practică. Un alt dezavantaj îl constituie lipsa unei ghidări clare privind paşii de implementare, modelul oferind mai degrabă un cadru conceptual decât un set de proceduri concrete. De asemenea, modelul este orientat în principal spre menţinerea coerenţei interne, punând accent pe stabilizarea situaţiei existente, ceea ce poate limita orientarea către inovaţie sau schimbare rapidă. În unele cazuri pot apărea suprapuneri între elementele analizate, ceea ce poate genera interpretări neclare sau distorsionarea diagnosticului managerial. Nu în ultimul rând, modelul nu abordează explicit procesele de adaptare pe termen lung, ceea ce îl face mai puţin potrivit pentru contexte extrem de dinamice sau instabile [4].

II. Evaluarea punctelor forte şi slabe în raport cu concurenţii

Analiza internă devine relevantă doar dacă este raportată la concurenţi. Un punct forte nu este un avantaj strategic în sine; devine competenţă distinctivă doar dacă este valoros, rar, greu de imitat şi exploatat efectiv de organizaţie. Pentru aceasta, auditorul examinează patru criterii esenţiale. Utilitatea analizei punctelor forte şi a punctelor slabe sporeşte prin compararea cu concurenţii. Pentru a stabili măsura în care punctele forte ale organizaţiei constituie competenţe distinctive şi pentru a aprecia importanţa lor strategică, auditorul le evaluează pe baza unor criterii specifice, sintetizate în figura 4.5. după cum urmează: inimitabilitate, durabilitate, transferabilitate şi proprietate.

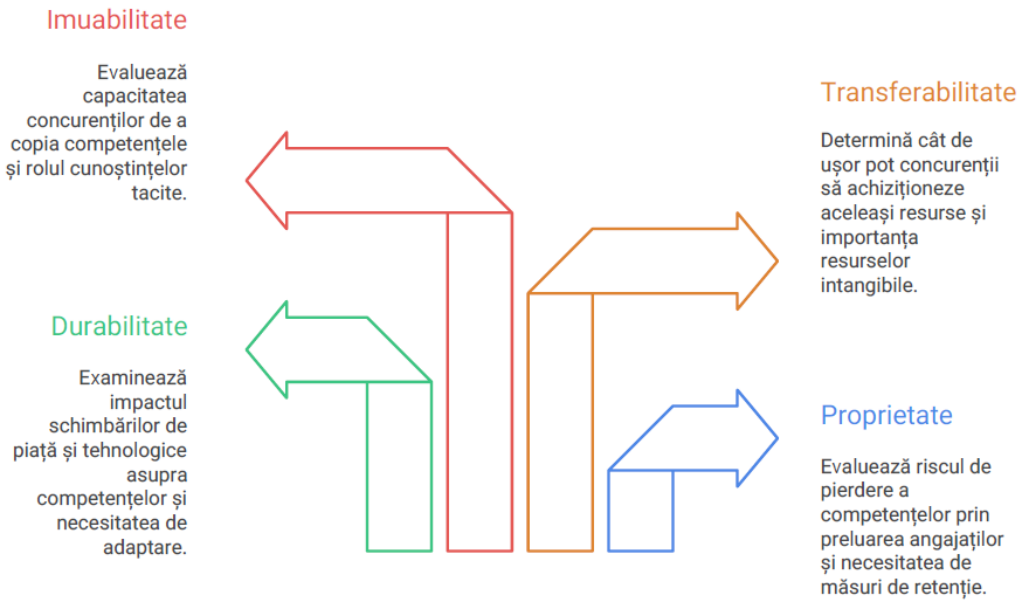


Figura 4.5. Analiza competenţelor distinctive: criterii de evaluare strategică

Sursa: elaborat de autori

1. *Proprietatea:* cunoştinţele şi abilităţile profesionale aparţin indivizilor, membri ai personalului, şi nu constituie proprietatea companiei, astfel încât pot fi pierdute

prin preluarea specialiștilor de către concurenți. Întrebări-cheie: Cât de repede se poate înlocui un membru, astfel încât să livreze aceleași rezultate? Ce măsuri de retenție există pentru purtătorii de know-how? Dacă persoana-cheie pleacă timp de treizeci de zile, ce activități se opresc sau încetinesc semnificativ?

2. *Durabilitatea:* în cazul produselor cu ciclu de viață scurt sau al sectoarelor cu ritm rapid al schimbărilor, competențele sunt temporare dacă organizația nu este suficient de flexibilă și nu poate să se adapteze. Întrebări-cheie: În ultimele douăsprezece până la douăzeci și patru de luni, ce schimbări de piață sau tehnologie au redus avantajul? Ce plan există pentru următoarele douăsprezece până la douăzeci și patru de luni? Există buget pentru menținerea avantajului, inclusiv în cercetare și dezvoltare sau instruire periodică? Cât de des trebuie reînnoite competențele pentru a rămâne la nivel acceptabil? Pe ce indicatori se măsoară uzura avantajului și cât de repede se micșorează diferența față de cel mai performant competitor?
3. *Transferabilitatea:* anumite resurse tangibile pot fi dobândite de către concurenți, însă resursele intangibile precum imaginea mărcii sau reputația sunt dificil de transferat. Întrebări-cheie: Concurenții pot achiziționa aceleași resurse în mai puțin de șase luni? Există exclusivități sau relații greu replicabile? Dacă un competitor are mâine același buget, poate cumpăra optzeci la sută din avantaj? Ce parte este intangibilă și cum se menține?
4. *Imuabilitatea*: competențele pot fi adesea copiate sau dezvoltate de concurenți. Întrebări-cheie: Avantajul depinde de cauzalitate ambiguă sau de cunoaștere tacită? Poate fi reprodus prin angajarea unor persoane-cheie sau prin inginerie inversă? Există exemple când concurenții au încercat să copieze fără succes și care au fost motivele?

Analiza acestor criterii este esențială pentru ca auditorul să determine dacă un punct forte este cu adevărat o competență distinctivă față de concurenți. Acest demers reprezintă versiunea aplicată a cadrului valoare, raritate, inimitabilitate și organizare. Auditorul verifică dacă punctele forte produc efecte măsurabile precum cote de piață, marjă, retenție sau conversie, dacă există date credibile și dacă acestea sunt consistente în timp.

III. Analiza mediului intern și extern apropiat include *descrierea pieței, segmentarea, definirea pieței țintă și stabilirea poziționării.*

Analiza pieței, în cadrul analizei mediului intern și extern apropiat, descrie și delimitează piața, realizează segmentarea, evaluează atractivitatea segmentelor și selectează piața țintă. Marketerul definește piața relevantă (produs, nevoie, geografie, canal), aplică metode de segmentare, evaluează atractivitatea (mărime, potențial de creștere, profitabilitate, risc) și potrivirea strategică cu obiectivele și resursele firmei, apoi alege opțiunea de țintire (un singur segment, specializare selectivă, specializare pe

produs, specializare de piață sau abordarea întregii piețe, diferențiată sau nediferențiată). Auditul nu reface analiza, ci verifică dacă aceasta este riguroasă, completă și susținută de date. Auditorul controlează corectitudinea definirii pieței, dacă segmentele sunt măsurabile, substanțiale, accesibile, diferențiabile și acționabile, dacă selecția segmentelor și a opțiunii de țintire se bazează pe dovezi și pe capacitățile reale ale firmei, dacă riscurile au fost evaluate și dacă rezultatele (cotă de piață, marjă, rentabilitatea investițiilor în marketing, raport dintre valoarea pe termen lung a clientului și costul de achiziție) confirmă deciziile sau impun revizuirea lor. Deci, *marketerul:* definește piața relevantă în funcție de produs, nevoie și geografie, identifică segmentele prin criterii valide, evaluează atractivitatea segmentelor, selectează piețele țintă, propune poziționarea și mixul de marketing, pe când *auditorul:* verifică rigoarea procesului și alinierea la obiective și resurse, având ca întrebări-cheie: Piața a fost definită corect sau este prea îngustă ori prea largă? Segmentele sunt măsurabile, accesibile, diferențiabile și acționabile? Datele folosite sunt valide sau simple opinii? Alegerea țintei este susținută de capacitățile firmei? Au fost evaluate riscurile precum canibalizarea, dependența de un segment sau substituția tehnologică? Poziționarea este coerentă cu mixul alcătuit din produs, preț, distribuție și promovare?

IV. Analiza furnizorilor, distribuitorilor și a relațiilor comerciale

Auditorul investighează dependența de furnizori strategici, condițiile contractuale, riscurile de întrerupere a lanțului de aprovizionare, eficiența canalelor de distribuție, profitabilitatea și acoperirea fiecărui canal, precum și relațiile cu comercianții și partenerii.

V. Analiza concurenților

Aceasta include identificarea principalilor concurenți, cotele lor de piață, avantajele și dezavantajele competitive, reacțiile probabile la strategia firmei și poziționarea lor în mintea consumatorilor. Auditorul compară obiectiv datele companiei cu datele celorlalți actori pentru a evalua realismul strategiei.

VI. Concluzia auditului asupra mediului intern și mediului extern apropiat

Analiza micromediului permite auditorului să răspundă la întrebări fundamentale: Se aliniază resursele interne cu oportunitățile pieței? Poate compania să își susțină avantajele competitive? Există incongruențe între strategie și realitatea operațională? Sunt deciziile de segmentare, țintire și poziționare validate de dovezi? Are organizația capacitatea efectivă de a își atinge obiectivele?

VII. Analiza opiniei publice și a relației organizației cu publicul

Opinia publică reprezintă totalitatea percepțiilor, atitudinilor și evaluărilor pe care diferite categorii de public (mass-media, comunități locale, influenceri, organizații civice, grupuri profesionale) le formulează în legătură cu firma, produsele sale și comportamentul său pe piață. Deși nu este un actor economic direct, opinia publică influențează puternic imaginea organizației, credibilitatea, notorietatea, încrederea în

brand și acceptarea socială a activităților sale. În auditul de marketing, evaluarea opiniei publice nu urmărește numai descrierea percepțiilor existente, ci modul în care compania monitorizează, înțelege și gestionează aceste percepții în mod strategic.

Auditorul verifică dacă organizația: 1. monitorizează sistematic presa, inclusiv pe cea online, rețelele sociale, forumurile și grupurile relevante, pentru a evalua tonul (sentimentul) conversațiilor și temele recurente despre firmă și industrie; 2. identifică factorii generatori ai percepțiilor pozitive și negative, diferențiind între incidente izolate, probleme de produs, așteptări sociale sau campanii ale competitorilor; 3. dispune de mecanisme de reacție (PR, comunicare de criză, clarificări oficiale, educarea pieței) și de un responsabil clar pentru gestionarea reputației; 4. corelează percepțiile publice cu rezultatele de marketing, evaluând dacă imaginea publică afectează conversia, retenția, poziționarea sau parteneriatele comerciale; 5. utilizează indicatori precum sentimentul online, ratingurile medii, distribuția recenziilor, volumele de mențiuni, share of voice sau viteza de reacție la feedbackul negativ.

În audit, întrebarea nu este doar „ce părere are opinia publică despre firmă?", ci „ce face firma cu aceste informații?". Un semn de maturitate este existența unei bucle închise: monitorizare – analiză – acțiune – învățare. Neexistența unui astfel de sistem indică vulnerabilitate reputațională, risc de criză de imagine sau ineficiență în comunicarea strategică. De asemenea, auditorul evaluează dacă opiniile publice sunt corelate cu poziționarea și cu mesajele brandului și dacă există discrepanțe între imaginea dorită și imaginea percepută de public.

Sarcini de autoevaluare

Analiza macromediului organizației

Pentru a consolida înțelegerea conceptelor legate de analiza macromediului și rolul auditului în evaluarea reacției organizației la schimbările externe, realizați următoarele sarcini:

1. Explicați, pornind de la distincția dintre modă, tendințe și megatendințe, de ce identificarea corectă a unei megatendințe este crucială pentru strategiile pe termen lung ale organizației.
2. Folosind structura analizei PEST, identificați pentru un sector economic la alegere câte un factor politic, economic, socio-cultural și tehnologic care poate influența activitatea unei firme.
3. Analizați modul în care o companie ar trebui să reacționeze la creșterea ponderii gospodăriilor formate dintr-o singură persoană, ținând cont de implicațiile demografice asupra cererii.
4. Explicați de ce schimbările în stilurile de viață și valorile consumatorilor necesită ajustări în strategiile de comunicare și poziționare ale firmei.

5. Descrieți modul în care politica de preț a unei firme ar trebui adaptată în condițiile unei inflații ridicate și ale reducerii puterii de cumpărare a populației.
6. Identificați două oportunități și două riscuri pentru organizațiile care adoptă lent noile tehnologii, având în vedere dinamica accelerată a mediului tehnologic.
7. Oferiți un exemplu concret în care analiza macromediului a fost corect realizată, dar auditul a semnalat o reacție insuficientă sau tardivă a organizației.
8. Selectați trei oportunități posibile pentru o firmă din domeniul turismului și evaluați-le în funcție de probabilitatea de manifestare și impactul asupra companiei.
9. Formulați trei întrebări esențiale pe care auditorul trebuie să le adreseze pentru a verifica dacă organizația monitorizează corect mediul extern și actualizează informațiile relevante.
10. Ilustrați, printr-un exemplu practic, cum o amenințare externă prost evaluată poate conduce la stabilirea unei strategii de marketing ineficiente sau riscante.

Analiza micromediului organizației

Pentru a consolida înțelegerea conceptelor privind analiza micromediului organizației, realizați următoarele sarcini de autoevaluare:

1. Evaluați în ce măsură puteți distinge corect între analiza micromediului (piață, clienți, concurenți, furnizori, distribuitori) și analiza mediului intern, explicând printr-un exemplu modul în care cele două niveluri se influențează reciproc.
2. Analizați dacă înțelegeți rolul modelului McKinsey 7S în auditul de marketing și explicați cum poate auditorul identifica nealinierea dintre strategie, structură și sisteme.
3. Verificați capacitatea dumneavoastră de a explica importanța elementelor „moi” (valori, stil, angajați, aptitudini) în funcționarea internă a unei organizații și argumentați de ce auditorul trebuie să le evalueze, deși sunt dificil de măsurat.
4. Autoevaluați modul în care puteți examina o competență internă pentru a stabili dacă este cu adevărat distinctivă. Aplicați criteriile: proprietate, durabilitate, transferabilitate și inimitabilitate pe un exemplu la alegere.
5. Analizați dacă puteți explica diferența dintre analiza de segmentare realizată de marketer și auditul segmentării realizat de auditor, precizând care sunt riscurile unei segmentări nevalidate prin date.
6. Evaluați în ce măsură puteți identifica indicatorii prin care auditorul verifică performanța reală a segmentelor-țintă (cota de piață, creștere, retenție, profitabilitate, riscuri).
7. Autoevaluați capacitatea de a descrie riscurile asociate dependenței de furnizori, distribuitori sau canale specifice și de a explica modul în care auditorul evaluează aceste riscuri.

8. Examinați modul în care ați analiza logica poziționării unei organizații și argumentați cum ar trebui auditorul să verifice coerența dintre poziționare și mixul de marketing.
9. Verificați proveniența factorilor din *SWOT – urile pe care le-ați realizat* la celelalte discipline. Analizați dacă fiecare element inclus în secțiunile oportunități și amenințări (O/T) provin exclusiv din mediul extern. Identificați cazurile în care factori interni ai firmei au fost formulați greșit ca oportunități sau amenințări.
10. Examinați în ce măsură oportunitățile și amenințările sunt formulate concret, măsurabil și contextualizat, evitând generalizările. Verificați dacă fiecare oportunitate și amenințare poate fi urmărită logic până la un factor PEST/PESTEL. Identificați elementele care nu au suport analitic.
11. Examinați dacă ați realizat o prioritizare reală a O/T și dacă factorii cu probabilitate și impact ridicat se regăsesc în strategiile de marketing.
12. Verificați dacă toate punctele tari și slabe reflectă resurse, capabilități sau procese interne și dacă nu au fost incluse elemente externe (care ar trebui să se regăsească la O/T).
13. Examinați dacă fiecare punct tare și slab este susținut de dovezi concrete: indicatori de performanță, studii, benchmarking, analize financiare. Identificați declarațiile fără suport empiric. Determinați dacă punctele tari/slabe sunt diferențiatoare și strategice, nu simple truisme, și dacă reflectă adevăratele avantaje sau vulnerabilități ale firmei.

Subiecte de dezbatere

Analiza macromediului organizației

Pentru a consolida înțelegerea modului în care actorii și factorii care influențează direct capacitatea organizației de a își desfășura activitatea, se propun următoarele subiecte de dezbatere:

1. Este responsabilitatea gestionării opiniei publice o funcție strategică a organizației sau doar o reacție comunicațională la crizele de imagine într-un ecosistem dominat de platforme digitale, influenceri și vulnerabilitate la fake news? *Context pentru dezbatere:* În era digitală, opinia publică se formează în timp real, într-un mediu dominat de algoritmi, micro-comunități, influenceri și un flux continuu de informații verificate sau nu. Percepțiile se pot transforma în crize de imagine în câteva ore, iar fake news poate afecta reputația, valoarea brandului, relațiile cu partenerii și chiar deciziile de achiziție. Deși multe organizații tratează opinia publică doar ca pe un element de comunicare sau PR, dinamica actuală ridică întrebarea dacă aceasta trebuie integrată în managementul strategic și în auditul micromediului. Marketingul tradițional considera opinia publică un element secundar; marketingul digital și auditul modern o văd ca pe o variabilă cu impact direct asupra performanței și asupra avantajului competitiv. *Întrebări*

de dezbatere pentru masteranzi: a) Într-un ecosistem dominat de influenceri și micro-comunități online, opinia publică mai poate fi considerată un simplu rezultat al comunicării de marketing sau devine un determinant strategic al performanței unei companii? b) Crizele de imagine generate de fake news pot deteriora reputația chiar dacă produsul sau serviciul este performant. Este justificat ca opinia publică să fie tratată ca un factor de risc strategic (similar riscurilor legislative sau economice)? De ce da sau de ce nu? c) Care este responsabilitatea reală a organizațiilor față de opinia publică? Trebuie firmele să reacționeze doar în criză sau să dezvolte mecanisme proactive de monitorizare, educare și colaborare cu comunitățile digitale? d) Influencerii joacă un rol semnificativ în formarea opiniei publice. Ar trebui ca managementul influencerilor (inclusiv verificarea eticii, coerenței și credibilității acestora) să facă parte din auditul micromediului? Sau este doar un instrument tactic, care nu merită tratat ca variabilă strategică? e) În ce măsură firmele sunt moral și strategic responsabile pentru combaterea fake news care circulă despre industria lor, nu doar despre propriul brand? Este aceasta o funcție de PR extinsă sau o obligație strategică de protejare a ecosistemului concurențial? f) Cum se poate demonstra, în audit, că opinia publică a influențat performanța firmei? Este suficientă analiza sentimentului sau trebuie integrați indicatori precum fluctuația vânzărilor, nivelul reclamațiilor, scăderea traficului online sau schimbarea poziției competitive?

2. Specializarea pe produs implică abordarea mai multor segmente cu un singur produs. Riscul eliminării produsului în cazul unei tehnologii noi este prezentat ca specific acestei opțiuni. Este acest risc într-adevăr particular, sau îl regăsim și la celelalte strategii? În ce măsură această abordare diferă de marketingul nediferențiat?

3. Specializarea de piață poate dezvolta loialitate puternică și poziție solidă în nișa aleasă, dar prezintă riscuri de saturare și dependență. Ar fi aceste riscuri intrinseci și altor strategii? În ce condiții devin critice?

4. Marketingul nediferențiat presupune o ofertă unică prezentată către întreaga piață. Pot exista mărci cu adevărat capabile să satisfacă simultan nevoile consumatorilor cu venituri foarte reduse și ale celor cu venituri ridicate? Argumentați cu exemple.

5. Marketingul diferențiat creează programe distincte pentru segmente diferite. În ce măsură conținutul său coincide sau nu cu specializarea selectivă? Care este diferența strategică dintre cele două?

6. Comentați afirmațiile (Kotler): a) „GM produce mașini pentru fiecare buzunar, scop și personalitate.”; b) „Corporații de talia GM se trezesc îngenuncheate de ignoranța față de schimbările macromediului.” Sunt aceste două mesaje compatibile sau intră în contradicție strategică?

7. Cum se poate evita confuzia între „valorea potențială a segmentului” și „valoarea actuală a clienților”? Ce riscuri apar când deciziile de țintire se bazează doar pe atractivitate teoretică fără validare în performanță? Dacă modelul 7S pune accent pe

interdependența elementelor interne, poate fi justificată modificarea strategiei fără modificarea structurii, sistemelor sau culturii? Argumentați.

8. Un punct forte al companiei este relevant doar în raport cu concurenții. Este posibil ca o competență internă percepută ca „distinctivă” să fie de fapt irelevantă strategic? Justificați prin exemple.

9. Segmentarea pieței bazată pe criterii tradiționale (demografie, venit, geografie) mai este suficientă în era digitală sau este necesară segmentarea după comportament și valoare? Argumentați avantajele și limitele fiecărei abordări.

10. Strategiile orientate spre nișe oferă avantaje prin specializare, dar pot crește vulnerabilitatea la schimbările pieței. Care abordare este mai sustenabilă: nișă profundă sau adresarea către mai multe segmente? Argumentați.

11. Este analiza SWOT un instrument supraevaluat în strategiile moderne de marketing, având în vedere frecvența ridicată a erorilor metodologice? În ce măsură modelele dinamice și analizele predictive oferă o alternativă superioară?

12. Ar trebui ca analiza SWOT să fie realizată de echipa internă sau de un auditor extern pentru a evita distorsiunile cognitive, biasurile manageriale și auto-iluzionarea? Ce avantaje și limite are fiecare abordare? Este justificată separarea strictă între factorii interni și externi într-un mediu de afaceri în care granițele organizației sunt tot mai fluide și interdependente cu ecosistemul extern? Poate fi necesară o abordare mai integrativă?

13. Poate o strategie solidă să fie construită pornind de la un SWOT incomplet, vag sau metodologic incorect? Care sunt consecințele unui diagnostic strategic greșit asupra deciziilor de marketing și asupra performanței organizației?

14. Pentru a conecta analiza teoretică cu provocările concrete din practică, se prezintă mai jos un caz care poate fi discutat și argumentat din multiple perspective.

Analiză critică – „Miturile nișei în marketing”

Strategia de nișă este deseori prezentată antreprenorilor ca o „rețetă sigură” pentru succes: dacă piața este îngustă, mesajul devine mai clar, competiția scade, iar firma se poate impune ca specialist [5, p.49-61]. În practică însă, această abordare este doar premisa unei strategii viabile, nu garanția ei. Pentru a transforma o nișă într-un avantaj competitiv real, organizația are nevoie de mult mai mult decât simpla delimitare a unui segment redus.

Mitul 1: „Dacă aleg o nișă, devin automat specialist.”

Specializarea nu rezultă din alegerea nișei, ci din existența unor procese repetabile, a unui portofoliu dovedit, a standardelor de calitate, a certificărilor, a unui NPS ridicat și a unor rezultate măsurabile. Nișa este doar cadrul în care specializarea poate fi demonstrată, nu substitutul ei.

Mitul 2: „Nișa te protejează de concurență.”

O nișă poate fi copiată cu ușurință atunci când nu există moats, precum know-how dificil de reprodus, relații exclusive, reputație consolidată, costuri ridicate de schimbare

sau proprietate intelectuală. Fără astfel de bariere, strategia de nișă devine vulnerabilă, iar prețul rămâne principala variabilă competitivă.

Mitul 3: „Nișa garantează rentabilitatea."

Rentabilitatea depinde de raportul dintre LTV și CAC, de frecvența și valoarea tranzacțiilor, de capacitatea de a evita sezonabilitatea și de nivelul riscului operațional. O nișă poate fi prea mică, prea volatilă sau dependentă de câțiva clienți majori, ceea ce limitează potențialul de creștere.

Mitul 4: „Dacă țintesc nișa ideală, pot renunța la celelalte segmente."

În realitate, multe afaceri mici supraviețuiesc prin portofolii hibride, care combină segmente foarte profitabile cu segmente stabile sau cu cerere continuă. Concentrarea exclusivă pe o singură nișă poate crește riscul de dependență, expunând firma la sezonalitate, cicluri economice sau schimbări bruște ale cererii.

Evaluarea critică: rolul auditorului

În auditul micromediului, rolul auditorului este de a verifica dacă opțiunea de nișă este susținută de date, procese și dovezi, nu doar de intuiție sau de recomandări populare. Auditorul examinează:

1. dacă segmentul este măsurabil, substanțial, accesibil și acționabil;
2. dacă promisiunea de diferențiere are suport real în competențe distinctive;
3. dacă există dovezi de performanță (NPS, retenție, share of consideration);
4. dacă firma dispune de resurse operaționale pentru a menține poziția de nișă;
5. dacă există riscuri de concentrare, substituție sau copiere rapidă;
6. dacă strategia este aliniată cu obiectivele, bugetele și capacitățile interne.

Concluzie: nișa poate fi un instrument strategic puternic, dar nu este o soluție universală. Micromediul relevă că succesul unei strategii de nișă depinde de competențe reale, de validare prin date și de existența unor avantaje greu de imitat. Pentru un auditor, întrebarea nu este „Ce nișă a ales firma?", ci „Ce dovezi există că această nișă poate susține un avantaj competitiv durabil?".

Analiza micromediului organizației

1. „Companiile reacționează mai des la schimbările din macromediu decât le anticipează." Argumentați dacă întreprinderile din Moldova și regiune au, în general, un comportament reactiv sau proactiv în raport cu tendințele economice, demografice și tehnologice.

2. „Demografia este cel mai subestimat factor al macromediului, deși impactul ei asupra cererii este cel mai stabil și previzibil." Susțineți sau combateți ideea, prezentând exemple din piețe unde schimbările demografice au fost ignorate sau gestionate insuficient.

3. „Tehnologia modifică regulile jocului mai rapid decât pot companiile tradiționale să își ajusteze strategiile." Discutați dacă adaptarea tehnologică este o

competență-de-bază sau dacă devine o sursă de vulnerabilitate pentru firmele cu procese rigide.

4. „Analiza PEST este inutilă dacă organizația nu are un sistem funcțional de audit al mediului extern.” Argumentați dacă analiza teoretică este suficientă sau dacă doar auditul, care verifică reacția efectivă a firmei, dă sens datelor din macromediu.

5. „Crizele economice și politice dezvăluie mai clar calitatea strategiilor decât perioadele de stabilitate.” Dezbateți dacă stabilitatea macromediului poate crea o iluzie de competență strategică și dacă doar perioadele volatile separă firmele adaptabile de cele vulnerabile.

6. „Companiile supraestimează influența mediului politic și subestimează influența mediului socio-cultural.” Discutați în ce măsură firmele acordă prea multă atenție schimbărilor legislative, dar ignoră evoluții majore în valori, stiluri de viață și comportamente de consum.

Bibliografie

1. KOTLER, Ph. Managementul marketingului, Editura Teora, 2000, 1040 p., ISBN 973-601-365-0.
2. OKHUYSEN, N., Analiza PEST, disponibil pe https://www.storyboardthat.com/ro/articles/b/d%C4%83un%C4%83torilor-analiz%C4%83 accesat pe 14.11.2025.
3. Yuliarto Nugroho, Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance, disponibil pe https://www.researchgate.net/publication/366160178_Literature_reviews_McKinsey_7S_model accesat pe 13.12.2025.
4. Ce este modelul McKinsey 7S? disponibil pe https://www.walkme.com/blog/mckinsey-7s-model/ accesat pe 13.12.2025.
5. DIB, A., *Planul de marketing într-o pagină,* Business International, București, România, 2022, ISBN 978-606-8709-27-7

Tema 5. Analiza partenerilor și a factorilor-cheie ai pieței

5.1. Analiza clienților
5.2. Analiza concurenților
5.3. Analiza furnizorilor

Cuvinte-cheie: *actori ai pieței, parteneri strategici, comportament de piață, valoare percepută, valoare creată, satisfacția clienților, loialitate, profitabilitate, customer lifetime value (CLV), segmentare, poziționare competitivă, avantaj competitiv, experiență de utilizare (UX), putere de negociere, produse substituibile, rivalitate concurențială, cinci forțe Porter, risc de piață, dependență de furnizori, lanț de aprovizionare, calitatea relațiilor, costuri și beneficii, evaluarea performanței, vulnerabilitate strategică, oportunități și amenințări, strategie de diferențiere, potențial de creștere, stabilitate și continuitate operațională, portretul utilizatorului, avatar, client ideal, buyer persona și user persona.*

Prin studierea acestei teme masterandul dezvoltă următoarele ***abilități:***

1. Clarifică rolul actorilor-cheie ai pieței (clienți, concurenți, furnizori) în funcționarea și competitivitatea firmei.
2. Identifică criteriile comune de analiză a partenerilor de marketing și explică interdependențele dintre aceștia și companie.
3. Evaluează comportamentul, puterea de negociere și impactul strategic al fiecărei categorii de actori asupra poziționării și performanței firmei.
4. Explică modul în care clienții generează valoare, satisfacție, loialitate și profitabilitate și descrie instrumentele de măsurare a acestora.
5. Analizează intensitatea concurenței și structura mediului concurențial prin modelul celor cinci forțe ale lui Porter; delimitează poziția concurenților pe piață prin hărți de percepție, cote de piață, diferențiere și strategii competitive.
6. Evaluează furnizorii pe criterii strategice (preț, calitate, flexibilitate, reputație) și explică riscurile asociate dependenței față de aceștia.
7. Identifică riscurile, vulnerabilitățile și oportunitățile generate de fiecare categorie de partener și evidențiază rolul analizei actorilor în fundamentarea deciziilor de marketing privind poziționarea, diferențierea și strategiile de creștere.
8. Explică modul în care rezultatele analizei sprijină formularea strategiilor de atragere, fidelizare, negociere și competitivitate și descrie contribuția acestei analize la reducerea incertitudinii, optimizarea resurselor și creșterea eficienței deciziilor manageriale.
9. Clarifică și evaluează modul în care organizația utilizează diferite tipuri de „persone” (profilul clientului ideal, avatarul, buyer persona, user persona, portretul utilizatorului) și verifică coerența conceptuală dintre acestea.

5.1. Analiza clienţilor

În cadrul auditului de marketing, o etapă esențială o reprezintă analiza clienților. Aceasta are ca obiectiv înțelegerea profilului consumatorilor, a valorii oferite clientului de către companie şi a valorii clienților pentru companie [1, p. 46]. Din perspectiva auditorului, analiza clienților permite evaluarea gradului în care activitățile de marketing sunt aliniate la nevoile și așteptările pieței, precum și identificarea punctelor forte și a vulnerabilităților portofoliului de clienți.

I. Stabilirea profilului clienților

Identificarea segmentelor de cumpărători face necesară definirea unui profil clar al clienților, atât persoane fizice, cât și clienți organizaționali. Auditorul va apela în primul rând la sursele interne de informații (baze de date, rapoarte de vânzări, CRM, situații contabile) pentru a răspunde la întrebări precum: cine cumpără, ce, cât și cât de des cumpără, de unde cumpără și care sunt factorii determinanți ai deciziei de cumpărare. Stabilirea profilului clienților se va concentra asupra următoarelor dimensiuni, sintetizate în figura 5.1.

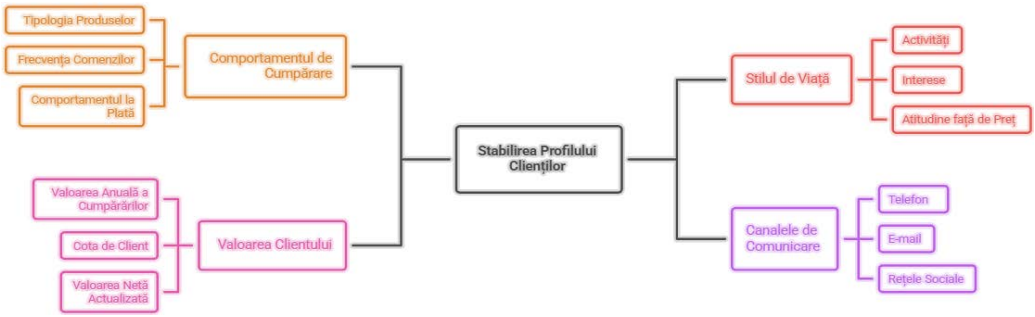


Figura 5.1. Analiza profilului clienților în auditul de marketing

Sursa: elaborat de autori

1. *comportamentul de cumpărare:* tipologia produselor achiziționate, cantitățile comandate, frecvența comenzilor, sezonalitatea, comportamentul la plată (seriozitatea în onorarea plăților, modalitățile de plată preferate, intervalele de decontare);
2. *stilul de viață* (în cazul clienților persoane fizice): activități, interese, opinii, atitudine față de preț și calitate, sensibilitate la promoții;
3. *valoarea clientului pentru companie*: valoarea anuală a cumpărărilor, cota de client (ponderea companiei în totalul achizițiilor clientului), valoarea netă actualizată a profitului generat pe durata estimată a relației;
4. *canalele de comunicare utilizate și preferate*: telefon, e-mail, internet, rețele sociale; tipurile de mesaje la care clientul răspunde favorabil; comportamentul de utilizare a canalelor digitale (pagini vizitate pe site, durata vizitelor, traseul de navigare, bannerele sau ofertele care i-au atras interesul).

Din punctul de vedere al auditului de marketing, rolul auditorului este de a verifica dacă firma colectează și utilizează sistematic aceste informații, dacă segmentarea clienților este actualizată și dacă există proceduri clare de monitorizare a comportamentului de cumpărare.

II. Valoarea oferită clientului de către companie

Un alt aspect central al analizei îl reprezintă valoarea oferită clientului. Valoarea percepută de consumator se bazează pe diferența dintre ceea ce primește (beneficii) și ceea ce oferă (costuri), în condițiile existenței mai multor alternative de satisfacere a aceleiași nevoi. Consumatorii aleg un anumit produs în funcție de valoarea percepută, nu doar de prețul nominal. În literatura de specialitate, valoarea oferită clientului este definită ca diferența dintre: valoarea totală a ofertei (totalitatea beneficiilor așteptate: funcționale, emoționale, simbolice, din partea produsului sau serviciului) și costul total la client (cost financiar, timp, efort, riscuri percepute, costuri psihologice și morale).

Pentru auditor, analiza valorii oferite clientului presupune parcurgerea unor etape succesive, prezentate sintetic în figura 5.2., după cum urmează [2, p. 162]:

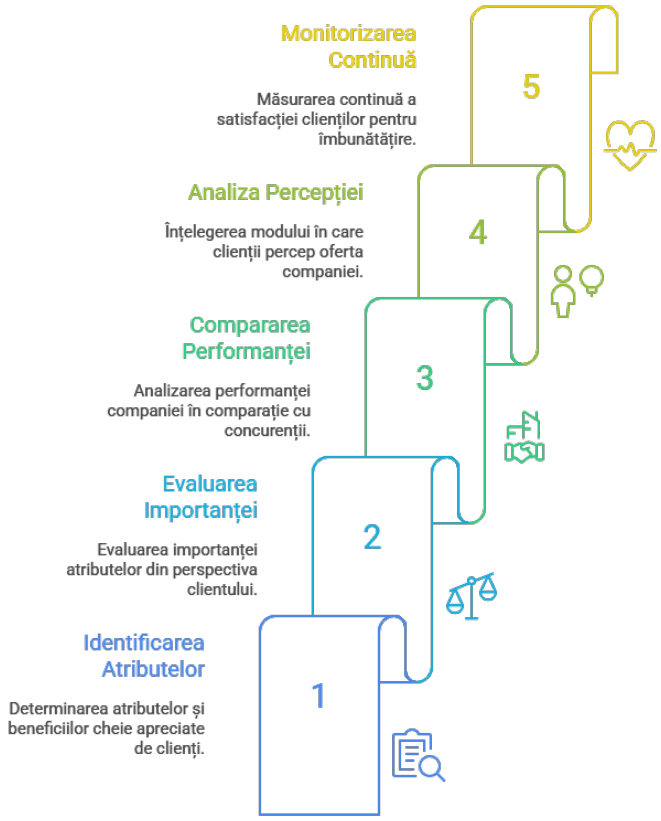


Figura 5.2. Etapele analizei valorii oferite clientului în auditul de marketing

Sursa: [2, p. 162]

1. identificarea atributelor majore și a beneficiilor apreciate de către clienți, de regulă prin chestionare și alte metode de cercetare de marketing, pentru a afla ce performanțe caută clienții la produs sau serviciu;
2. evaluarea importanței atributelor din perspectiva consumatorului (de exemplu, preț, calitate, servicii postvânzare, termen de livrare, reputația mărcii);
3. compararea performanței companiei cu concurenții pe fiecare atribut, stabilind punctele forte și punctele slabe ale ofertei;
4. analiza modului în care clienții percep oferta firmei prin raportare la principalii concurenți: dacă oferta este percepută ca superioară, firma poate justifica un preț mai ridicat sau poate crește cota de piață menținând prețul la nivelul concurenței;
5. monitorizarea continuă a valorii oferite clienților, prin măsurarea satisfacției față de produse, servicii, personal și comunicarea cu firma.

Satisfacția clientului este, în acest context, un rezultat al comparației dintre performanțele percepute ale produsului și așteptările clientului. Un nivel ridicat al satisfacției conduce la formarea preferinței raționale și afective pentru marcă și reprezintă premisa loialității [3, pp.308-312; 4, pp. 46].

În cadrul auditului de marketing, măsurarea satisfacției și loialității clienților se poate realiza printr-un set de metode și indicatori, sintetizate în figura 5.3., după cum urmează: rata de pierdere a clienților (dinamica în timp, motivele renunțării), analiza reclamațiilor (cauzele insatisfacției, proceduri de rezolvare), interviuri și focus grupuri (percepțiile și emoțiile clienților), mystery shopping (experiența de client, puncte critice), sondaje periodice (experiența generală, intenția de cumpărare) și analiza recenziilor și feedbackului online (tendințe, probleme recurente).

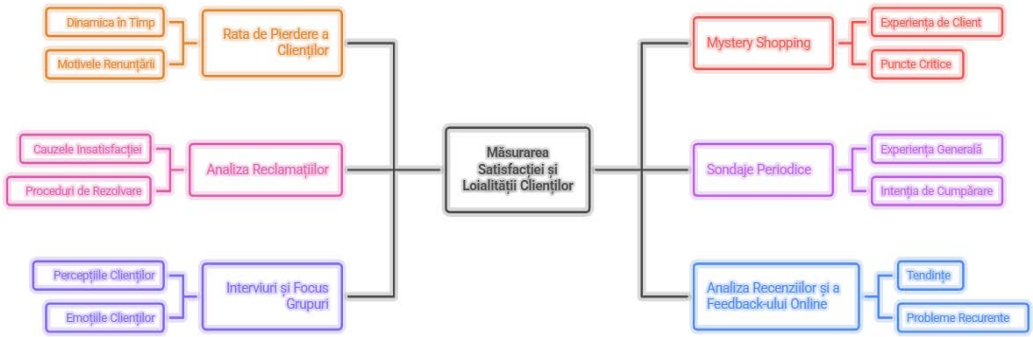


Figura 5.3. Măsurarea satisfacției și loialității clienților

Sursa: elaborat de autori

1. *Rata de pierdere a clienților* presupune dinamica în timp a clienților pierduți, tipologia acestora, motivele renunțării, firmele concurente spre care se reorientează, precum și influența modificărilor de preț asupra menținerii clienților. În acest context, este important pentru auditor să: a) verifice strategia de retenție,

având în vedere că retenția „100%” nu este realistă și nici întotdeauna profitabilă, ci trebuie urmărită păstrarea clienților valoroși; b) evalueze profitabilitatea portofoliului de clienți, respectiv diferențierea între clienți profitabili și neprofitabili (costuri de servire, venituri, valoarea pe durata relației/CLV); c) controleze alocarea resurselor de marketing, prin analiza utilizării canalelor mai puțin costisitoare, a nivelului serviciilor și a politicilor de preț; d) testeze existența și eficiența strategiilor de creștere a valorii clientului, precum vânzarea încrucișată, vânzarea suplimentară și programele de fidelizare [4, pp. 44-45].

2. *mystery shopping (jocul de-a cumpărătorul)* implică evaluarea experienței de client, atât în propria firmă, cât și la concurenți, pentru a identifica puncte critice în contactul cu clientul;
3. *analiza reclamațiilor* ține identificarea cauzelor insatisfacției; verificarea existenței unor proceduri de colectare, înregistrare și rezolvare a reclamațiilor, precum și a respectării drepturilor consumatorilor;
4. *sondaje periodice* (online, telefonice, prin SMS sau e-mail) privind experiența generală, calitatea produselor și a serviciilor, intenția de cumpărare și disponibilitatea de recomandare a companiei;
5. *interviuri și focus grupuri*: metode calitative utilizate pentru a aprofunda percepțiile, emoțiile și așteptările clienților;
6. *analiza recenziilor și a feedback-ului online*: examinarea evaluărilor și comentariilor publice pentru identificarea tendințelor și a problemelor recurente.

Printre *indicatorii cantitativi* utilizați în mod frecvent se numără: 1. Customer satisfaction score (CSAT)/*scorul de satisfacție a clienților*; 2. Net promoter score (*NPS*) – probabilitatea ca un client să recomande compania, produsul sau serviciul altor persoane; 3. Customer effort score (*CES*) – efortul perceput pentru rezolvarea unei probleme sau finalizarea unei achiziții; 4. *rate de retenție și de abandon, 5. scoruri de loialitate, 6. timp de răspuns și rezolvare al solicitărilor*. Auditorul de marketing va examina dacă firma utilizează aceste instrumente, cu ce frecvență, ce indicatori monitorizează și, mai ales, dacă rezultatele sunt integrate în deciziile de marketing și în îmbunătățirea experienței clienților.

III. Valoarea clienților pentru companie

Din perspectiva auditului de marketing, nu este suficientă doar evaluarea satisfacției clienților; este necesară și analiza contribuției acestora la realizarea obiectivelor cantitative și calitative ale firmei. Valoarea clienților pentru companie se reflectă în volumul și structura veniturilor, în profitabilitate, în stabilitatea relațiilor și în potențialul de dezvoltare viitoare (cross-selling, up-selling, recomandări, imagine favorabilă).

Pentru analiza clienților sunt oportune ***metodele de evaluare a portofoliului de clienți***, mai ales pentru evaluarea valorii și profitabilității acestora. Ele răspund la întrebarea „Cât valorează clienții pentru firmă?”, dar nu răspund la „De ce cumpără?”,

„Cum se comportă?” sau „Ce îi motivează?”. De aceea, metodele de portofoliu trebuie completate cu cercetări calitative (interviuri, focus grupuri), cercetări cantitative (chestionare), analiza comportamentului de consum și segmentare psihografică sau comportamentală.

Principalele ***metode de evaluare a portofoliului de clienți*** sunt sintetizate în figura 5.4., după cum urmează:

1. *Metoda ABC (după venit sau marjă),* inspirată din regula Pareto (20% dintre clienți generează aproximativ 80% din cifra de afaceri), împarte clienții în trei categorii:
   - clienți de tip A – contribuție mare la venituri; deși profitul pe client poate fi uneori moderat din cauza facilităților acordate, aceştia permit obținerea de economii de scară și sunt esențiali pentru stabilitatea afacerii;

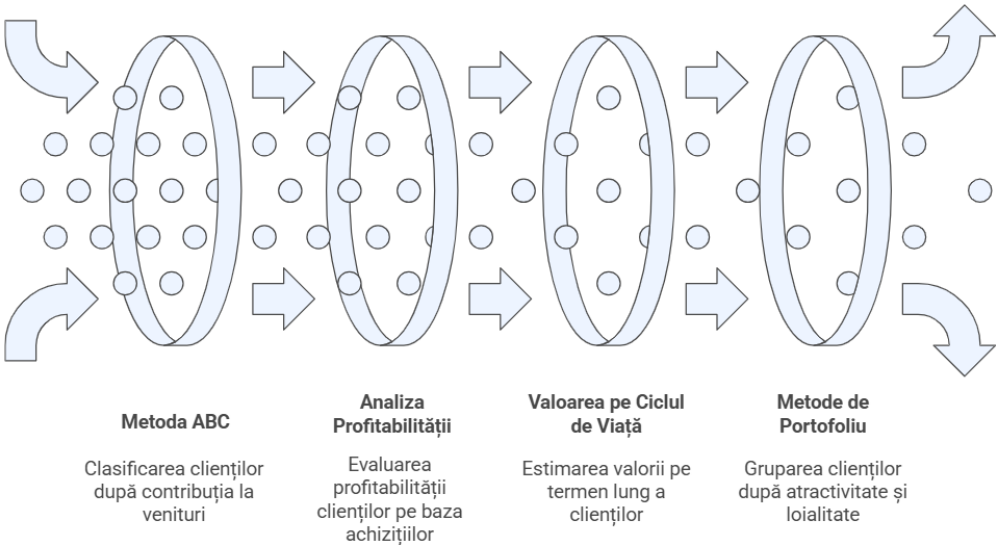


Figura 5.4. Metode de evaluare a portofoliului de clienți în auditul de marketing

Sursa: elaborat de autori

   - clienți de tip B – contribuție medie la cifra de afaceri, dar deseori cu cea mai mare profitabilitate, întrucât costurile de păstrare sunt mai reduse;
   - clienți de tip C – contribuție redusă; pot reprezenta însă o bază de creștere pe termen lung, transformându-se în clienți de tip A sau B dacă sunt gestionați corespunzător. Auditorul trebuie să verifice perioada de referință utilizată la calcul (pentru a nu distorsiona rezultatele) și modul în care firma combină analiza ABC cu alte metode care țin cont de potențialul viitor al clienților.
2. *Analiza profitabilității clienților,* clasificați în funcție de profitabilitatea produselor și serviciilor achiziționate, ținând cont atât de veniturile generate într-o perioadă

dată, cât și de costurile asociate (vânzare, distribuție, marketing, servicii postvânzare, costuri de atragere și păstrare). Auditorul urmărește dacă firma identifică clienții foarte profitabili, mai puțin profitabili sau neprofitabili și dacă există politici diferențiate pentru fiecare categorie.

3. *Valoarea clientului pe parcursul ciclului de viață* (Customer Lifetime Value/CLV) reprezintă valoarea actualizată a fluxului de profituri pe care firma îl poate obține de la un client pe un orizont mediu sau lung (de exemplu, 2–5 ani sau pe întreaga durată a relației). Această metodă: oferă un cadru cantitativ pentru planificarea investițiilor în atragerea și fidelizarea clienților; încurajează o viziune pe termen lung în marketing; evidențiază faptul că nu toate tranzacțiile sunt la fel de importante, iar deciziile trebuie luate la nivel de relație, nu de vânzare izolată. Auditorul va analiza dacă firma dispune de datele necesare pentru estimarea CLV, dacă utilizează instrumente adecvate (Excel, CRM, software BI sau de automatizare a marketingului) și dacă rezultatele sunt folosite pentru segmentarea și prioritizarea clienților.
4. *Metode de portofoliu și modele de scoring*
   Evaluarea clienților poate fi realizată și prin metode de portofoliu, care iau în considerare simultan atractivitatea și fidelitatea clienților. Clienții sunt grupați, de regulă, în funcție de profitabilitate, potențial de creștere, recomandare și utilizarea serviciilor suplimentare. Atractivitatea clienţilor depinde de: profitul net adus de clienţi, potenţialul de recomandare, potenţialul de cross-selling, de informare etc. F*idelitatea clienţilor* poate fi împărţită în *fidelitate necondiţionată* caracterizată prin încredere şi grad de satisfacţie ridicat şi *fidelitate condiţionată* de diverse contracte sau facilităţi oferite. În funcţie de atractivitatea și fidelitatea clienților se disting patru grupe: a) Clienţii cu atractivitate ridicată şi grad de fidelitate ridicat sunt clienţii care aduc profituri mari, sunt fideli şi compania nu trebuie să investească mult în fidelizarea lor; b) Clienţii cu atractivitate mare, dar cu un grad de fidelitate mai scăzut au putere mare de cumpărare, dar care pot renunța uşor la oferta companiei , fiind necesare eforturi pentru fidelizarea acestora și crearea barierelor de ieşire care să împiedice migrarea lor; c) Clienţii cu atractivitate scăzută, dar grad de fidelitate ridicat trebuie stimulaţi pentru a le creşte atractivitatea acestora; d) Clienţii cu atractivitate scăzută şi fidelitate scăzută ridică mari semne de întrebare; dacă există posibilităţi de a-i transforma în clienţi tipici pentru a fi încadraţi în una din cele trei grupe menţionate, se pot păstra, în caz contrar, trebuie eliminaţi, deoarece valoarea lor este foarte redusă.

Se pot utiliza și modele de scoring, precum modelul RFM (Recency, Frequency, Monetary), pentru a acorda un punctaj fiecărui client în funcție de: timpul scurs de la ultima cumpărătură; frecvența cumpărărilor; valoarea totală a cumpărăturilor. Aceste

modele sunt deosebit de utile firmelor care dispun de baze de date detaliate privind tranzacțiile cu clienții.

Analiza valorii clienților și a comportamentului acestora este facilitată de implementarea unui sistem de management al relațiilor cu clienții (MRC/CRM). Principalele aspecte vizate de nivelul analitic al MRC sunt [2, p. 185]: a) *identificarea clienților*, prin colectarea și actualizarea continuă a două tipuri de date într-o bază centrală: date de bază (nume/denumire firmă, adresă); date suplimentare (data nașterii sau a înființării, forma juridică, sector de activitate, telefon, e-mail, număr de înregistrare); b) *analiza datelor*, MRC urmărind: gruparea clienților în segmente omogene; identificarea țintelor pentru campanii de marketing direct; estimarea posibilităților de retenție și abandon; identificarea produselor potrivite pentru campanii de cross-selling și up-selling; măsurarea eficacității campaniilor și a activității de marketing. Creșterea volumului de date și presiunea de timp impun utilizarea unor tehnici avansate (inclusiv data mining) pe lângă metodele statistice clasice; c) *evaluarea efectelor campaniilor de marketing*, care vizează: eficacitatea procesului de vânzare (de la identificarea potențialilor clienți până la creșterea valorii pe client, inclusiv prin programe de fidelizare și bariere la migrare); eficacitatea selecției clienților (alegerea țintelor, structurarea portofoliului, raportul atragere/menținere, alocarea resurselor între segmente); contribuția activității de marketing la valoarea clientului (măsurarea impactului strategiilor și programelor de marketing asupra profitului pe client).

Misiunea auditorului este de a examina dacă: datele referitoare la clienți sunt complete, actualizate și corect utilizate; firma dispune de indicatori relevanți privind satisfacția, loialitatea și valoarea clienților; rezultatele analizelor sunt transformate în decizii concrete de marketing; există o coerență între strategia de marketing, politicile de preț, comunicare și distribuție și portofoliul de clienți deservit.

Evaluarea utilizării „persona" în auditul de marketing: delimitări conceptuale, rol și criterii de diagnostic

În practica organizațiilor și a agențiilor de marketing există o tendință vizibilă de a utiliza termenii „avatar", „client ideal" [5, pp. 69-75], „portretul utilizatorului [6, Cap. 6 „Design Thinking"]", „buyer persona [7]" și „user persona [8]" în mod interschimbabil.

În practica organizațiilor și a agențiilor de marketing există o tendință vizibilă de utilizare interschimbabilă a termenilor „avatar", „client ideal" [5, pp. 69–75], „portretul utilizatorului" [6, cap. 6 – *Design Thinking*], „buyer persona" [7] și „user persona" [8]. Din perspectiva auditului de marketing, această suprapunere conceptuală impune clarificarea și corelarea acestor reprezentări, astfel încât ele să contribuie coerent la înțelegerea clientului, așa cum este ilustrat în figura 5.5.

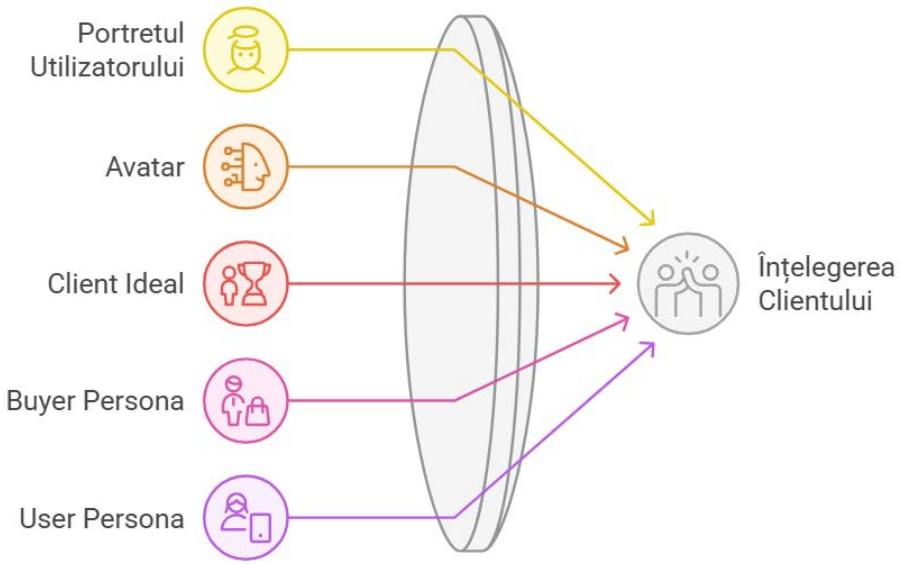


Figura 5.5. Convergența reprezentărilor clientului

Sursa: elaborat de autori

Această abordare simplificată este problematică deoarece fiecare dintre aceste instrumente are o finalitate distinctă, o logică metodologică proprie și un nivel diferit de granularitate. În auditul de marketing, rolul auditorului nu este acela de a crea aceste profile, ci de a verifica dacă firma înțelege diferențele dintre ele, dacă utilizează instrumentul potrivit pentru obiectivele sale și dacă acestea sunt fundamentate pe date, nu pe presupuneri sau stereotipuri.

O ierarhie logică a acestor instrumente arată că ele decupează același obiect de studiu, comportamentul clientului, cu un nivel diferit de detaliere. La nivelul cel mai general se află profilul clientului ideal sau avatarul, instrument orientat spre marketingul strategic, care definește segmentele de interes și piața-țintă, fără a surprinde motivații individuale. Acesta răspunde la întrebarea „cine merită vizat”, nu la „de ce cumpără” sau „cum utilizează produsul”.

La un nivel mai avansat se situează *customer prints* (Jenkinson) [9], care adaugă valori, atitudini și tipologii comportamentale, menținând totuși o perspectivă orientată spre piață, nu spre decizie sau utilizare. Buyer persona marchează trecerea către nivelul motivațional: explică mecanismele deciziei de cumpărare, barierele, declanșatorii, criteriile de evaluare, influențele sociale și mesajele la care segmentul răspunde. Spre deosebire de profilul clientului ideal, care este un construct normativ („cu cine vrem să lucrăm”), buyer persona este descriptivă și empirică („cine cumpără și de ce”). Această diferență este crucială în evaluarea rigurozității metodologice.

User persona reprezintă un nivel și mai specific, fiind utilizată în marketingul de produs, UX și proiectarea experienței de utilizare. Aceasta descrie *cum* folosește clientul

produsul, în ce condiții, cu ce limitări și cu ce dificultăți. Dacă buyer persona răspunde la întrebarea „ce determină achiziția”, user persona răspunde la „cum se desfășoară utilizarea”. La nivelul cel mai granular se află portretul utilizatorului în sens HCI, orientat spre sarcini, micro-interacțiuni, timpi de execuție și erori, instrument esențial pentru optimizarea interfețelor și interacțiunilor.

Pentru auditor, această distincție nu este un exercițiu teoretic, ci un criteriu fundamental de evaluare a maturității de marketing a organizației. Confuzia conceptuală între aceste instrumente duce la decizii greșite: campanii bazate pe informații de UX, mesaje construite pe demografie, sau produse proiectate pe presupuneri intuitive despre clienți. Auditorul trebuie să determine: 1. dacă firma folosește nivelul potrivit pentru obiectivul potrivit (de exemplu, buyer persona pentru campanii, user persona pentru dezvoltarea produsului); 2. dacă personelor li se atribuie roluri pe care nu le pot îndeplini (de ex., profilul clientului utilizat pentru design de produs sau user persona folosită pentru poziționare); 3. dacă persona este fundamentată pe date reale și triangulate, sau dacă reprezintă un exercițiu speculativ al agenției de marketing; 4.dacă instrumentele sunt actualizate constant și integrate în procesele decizionale; 5. dacă există o coerență logică între segmentare, buyer persona, user persona și strategia de poziționare.

În practică, multe agenții livrează „persona” ca un document estetic, fără fundament empiric, combinând atribute demografice cu comportamente de utilizare, valori psihologice și motivații de cumpărare într-un mod care anulează utilitatea practică a instrumentului. Ca urmare, firmele ajung să ia decizii pe baza unor construcții fictive, nu a realităților comportamentale ale clienților. Auditorul trebuie să identifice aceste derapaje și să evalueze consecințele lor în strategiile de comunicare, designul produselor și experiența utilizatorilor.

În acest context, rolul auditorului nu este de a recomanda adoptarea unei anumite tipologii, ci de a verifica dacă organizația are un cadru coerent și diferențiat pentru înțelegerea clienților și dacă instrumentele utilizate sunt adecvate, validate și integrate în procesul decizional. Capacitatea unei firme de a opera cu aceste distincții reflectă maturitatea sa în cercetarea de marketing și determină în mare măsură calitatea strategiilor și eficiența investițiilor în marketing.

5.2. Analiza concurenţilor

În contextul actual al piețelor, caracterizate printr-o concurență intensă și o dinamică accelerată, nicio firmă nu își mai poate fundamenta strategiile exclusiv pe analiza clienților și a pieței. Analiza concurenței devine astfel o etapă centrală a auditului de marketing, atât în faza premergătoare elaborării strategiei, cât și în cea ulterioară, de monitorizare și ajustare. Obiectivul său principal este de a evalua forțele competitive cu care se confruntă firma, strategiile rivalilor, avantajele și vulnerabilitățile acestora, precum și oportunitățile și amenințările sistemului concurențial.

Primul pas îl constituie *identificarea concurenților și definirea corectă a mediului concurențial.* Auditorul poate recomanda folosirea modelului celor cinci forțe concurențiale identificate de Modelul celor cinci forțe concurențiale ale lui Porter, utilizat frecvent în auditul de marketing pentru evaluarea atractivității ramurii, este prezentat sintetic în figura 5.6. [10].

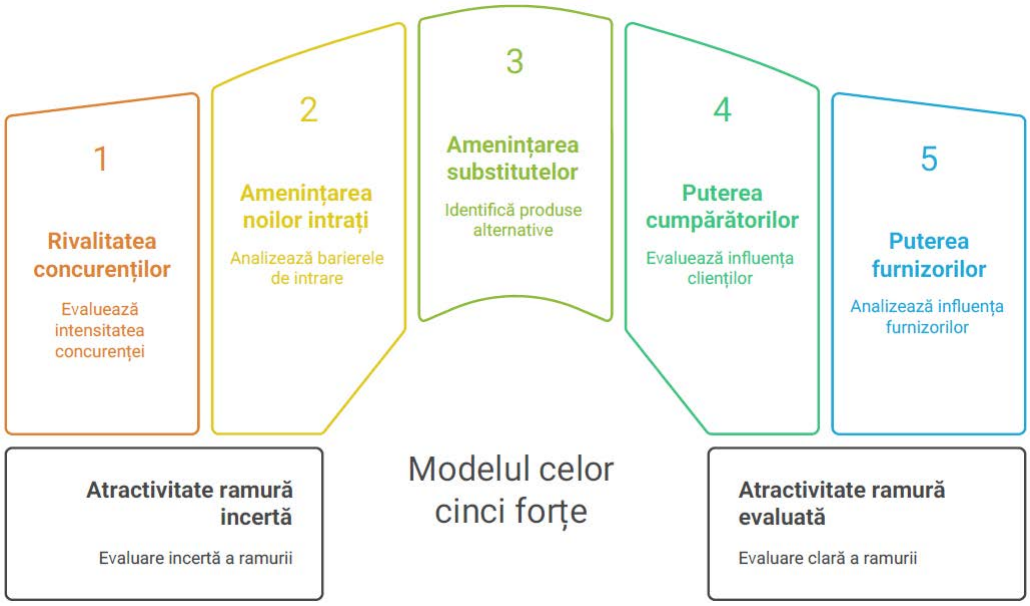


Figura 5.6. Evaluarea atractivității ramurii prin modelul celor cinci forțe (Porter)

Sursa: elaborat de autori în baza [10]

1. *Rivalitatea concurenţilor din cadrul ramurii* – numărul şi mărimea relativ mare, sporind rivalitatea dintre aceştia. Cu toate acestea, amploarea rivalității crește și în situaţia în care există un număr mai redus de competitori, când piaţa ajunge la maturitate sau în declin sau dacă costurile fixe sau barierele de ieşire de pe piaţă sunt prea mari.
2. *Amenințarea noilor intraţi pe piaţă* – noii intraţi pe piaţă reprezintă de obicei o amenințare serioasă când dispun de suficiente resurse financiare şi materiale. *Intrarea pe piaţă,* desigur este condiţionată de o serie de *bariere de intrare:* nevoia de capital, accesul la Know–how**,** economiile de scară, diferenţierea prin produs şi marcă, fidelitatea faţă de un produs, accesul la canale de distribuţie, legislaţia, norme de autorizare/brevetare etc. *Ieşirea de pe piaţă* e strâmtorată de costurile mari (amortizarea utilajelor, pregătirea angajaților), legislaţia etc. Philip Kotler consideră că cele mai atractive segmente de piaţă sunt cele în care barierele de intrare pe piaţă sunt ridicate şi cele de ieşire sunt scăzute (firmele intră greu şi ies uşor pe piață). Când ambele sunt nesemnificative, firmele intră şi ies uşor de pe

piaţă. Cea mai nepotrivită şi dificilă situaţie apare când barierele de intrare sunt scăzute şi cele de ieşire ridicate, deoarece ele pătrund pe piaţă în situaţii conjuncturale prielnice, dar le este foarte greu să părăsească ramura când lucrurile se agravează.

3. *Ameninţarea produselor substituibile* schiţează concurenţa indirectă din partea acestor produse; în condiţiile unei accesibilităţi mai restrânse la produse şi servicii datorate preţului sau distribuţiei, produsele substituibile devin o binecuvântare, o alternativă pentru o mare parte a consumatorilor. În asemenea condiţii potenţialul pieţelor se reduce, iar preţurile şi profiturile vor urma o curbă descensivă.
4. *Puterea de negociere a consumatorilor* marchează la fel intensitatea concurenţei. Ei vor alege companiile care oferă cele mai calitative produse, cele mai joase preţuri şi cele mai serioase servicii suplimentare. La fel, pe anumite segmente de piaţă puterea de negociere va creşte, dacă clienţii devin mai concentraţi şi organizaţi, integrându-se pe verticală (Coca - Cola a decis să-şi producă singură sticlele pentru ambalaj; 7 UP a cumpărat compania care îi furnizează aromele şi mai târziu - culturile de lămâi care furnizau materia primă pentru fabrica de arome. Shell şi BP companii de extracţie a petrolului, în prezent îşi vând produsele adiţionale prin propriile staţii de benzină şi magazine specializate), dacă oferta este nediferenţiată sau dacă consumatorii sunt mai puțin solvabili, fie sensibili la preţ etc.
5. *Puterea de negociere a furnizorilor* va fi favorizată de numărul redus de furnizori, de concentrarea sau organizarea acestora pentru obţinerea unor condiţii avantajoase, de inexistenţa sau numărul limitat de produse substituibile, de calitatea produselor etc.

Un alt instrument util pentru analiza concurențială este *harta produsului*, care permite vizualizarea poziționării firmelor în cadrul unei linii de produse și a principalelor segmente de piață. Aceasta poate fi construită atât din perspectiva industriei, considerând firmele ce oferă produse similare, cât și din perspectiva pieței, unde sunt incluse toate firmele ce satisfac aceeași nevoie, chiar dacă prin produse diferite. Harta poziționării ajută la identificarea concurenței reale, a zonelor aglomerate sau insuficient exploatate și susține deciziile privind diferențierea și poziționarea strategică. Harta poziționării produsului devine un instrument strategic prin care firmele pot identifica zonele de oportunitate, pot detecta aglomerările concurențiale și pot stabili modul optim de diferențiere. Testarea conceptelor de produs și ulterior a conceptelor de marcă permite determinarea clarității, credibilității și atractivității ofertei în comparație cu rivalii.

După înțelegerea cadrului concurențial, auditorul examinează *competențele efective ale rivarilor*. Analiza competițională presupune investigarea punctelor forte și slabe ale concurenților, precum și obiectivele, strategiile, resursele financiare, reputația, nivelul de inovare, calitatea produselor, eficiența operațională și capacitatea de adaptare. Un

competitor solid dispune de resurse financiare consistente, are o abilitate superioară de a satisface nevoile consumatorilor, este bine poziționat în mintea clienților și manifestă o coerență strategică între produs, preț, promovare și distribuție.

În evaluare, *cercetările de marketing* au un rol esențial. Acestea permit identificarea caracteristicilor de poziționare ale produselor sau mărcilor, ierarhizarea acestor caracteristici în funcție de importanța acordată de consumatori, evaluarea performanței percepute a fiecărui competitor și construirea hărților perceptuale, care vizualizează poziția relativă a ofertanților. Pentru o evaluare completă, auditorul analizează și *indicatorii cantitativi* care reflectă performanța concurenților: cota de piață, rata de penetrare și preferința consumatorilor. Cota de piață reprezintă ponderea fiecărei firme în piața de referință și este asociată de regulă cu profitabilitatea. Rata de penetrare măsoară proporția consumatorilor care menționează un anumit competitor spontan, în timp ce preferința exprimă proporția celor care aleg efectiv acel competitor. Firmele puternic preferate și bine poziționate vor câștiga inevitabil cote mari de piață și profituri superioare.

Analiza concurenților include și examinarea profitabilității acestora, a costurilor, a investițiilor în marketing, a prețurilor practicate și a structurii portofoliului. Deși informațiile financiare sunt dificil de obținut în detaliu, ele oferă indicii esențiale privind strategiile adoptate, gradul de stabilitate sau vulnerabilitate și potențialul de creștere al fiecărui competitor. În contextul auditului, devin relevante și planurile de expansiune, lansările planificate, investițiile în tehnologie sau inovare, precum și intențiile de extindere pe segmente noi.

Într-o piață modernă, analiza concurențială nu se mai limitează la date descriptive. Auditorul trebuie să examineze capacitatea firmei de a anticipa reacțiile concurenților, de a monitoriza permanent piața și de a utiliza sisteme de inteligență competitivă. *Benchmarking-ul* devine un instrument valoros, prin care firma compară performanțele proprii cu cele ale liderilor de piață, urmărind identificarea bunelor practici reproductibile [11]. Totodată, dinamica digitală impune monitorizarea prezenței online a competitorilor, analizarea strategiilor lor de marketing digital, a comunicării în social media, a optimizării pentru motoarele de căutare și a experienței digitale pe care o oferă clienților.

Sintetizând, misiunea auditorului este de a răspunde unor întrebări fundamentale: Cine sunt principalii concurenți? Ce obiective, strategii, puncte forte și slabe au aceștia? Ce poziție ocupă firma în comparație cu rivaliir? Care sunt tendințele pieței și modul în care substituenții sau tehnologiile emergente pot influența competiția? Numai printr-o înțelegere profundă a mediului concurențial, firma poate formula strategii eficiente, poate anticipa schimbările și poate obține un avantaj competitiv sustenabil.

5.3. Analiza furnizorilor

Firmele caută să identifice cei mai potriviţi furnizori, pentru a-și putea asigura eficienţa afacerii. Riscul dependenţei de furnizori conduce la un grad ridicat de vulnerabilitate, fapt care se va reflecta în creşterea costurilor variabile. Cauzele riscurilor asociate relației cu furnizorii pot fi analizate din perspectiva auditului de marketing printr-un set de factori principali, sintetizați în figura 5.7., după cum urmează: factori politici, puterea de negociere a furnizorilor și instabilitatea financiară.



Figura 5.7. Riscuri în relațiile cu furnizorii

Sursa: elaborat de autori

1. *puterea de negociere* – dacă produsele furnizorilor sunt de primă necesitate pentru clienţi, posibilitatea de alegere fiind redusă, gradul de dependenţă va creşte; de asemenea, aşa cum am mai specificat, concentrarea sau organizarea furnizorilor poate conduce la impunerea anumitor condiții companiilor;
2. *instabilitatea financiară* – dacă o firmă depinde, în mare măsură de o singură sursă de aprovizionare slabă din punct de vedere financiar, siguranţa aprovizionării poate fi periclitată;
3. *diferiţi factori politici mai ales în cazul anumitor materii prime*.

Auditorul trebuie să studieze relaţia firmei cu furnizorii, analizând pentru fiecare produs numărul furnizorilor, costurile acestora, respectarea livrărilor în condiţiile de timp şi calitate specificate. De asemenea trebuie analizată perspectiva disponibilităţii materiilor prime în viitor, dar şi tendinţele privind activitatea furnizorilor. Se poate utiliza un model de evaluare a furnizorilor, folosind o scală interval, de tipul diferenţialei semantice sau modelul Fisbein – Rosenberg. La evaluarea furnizorilor auditorul va considera următoarele atribute: preţ, reputaţie, produsele şi serviciile oferite, flexibilitatea. Alegerea şi importanţa atributelor diferă în funcţie de companie şi domeniul de activitate şi de tipul de produse pe care furnizorul le oferă. Siguranţa livrărilor în condiţiile specificate, preţul şi reputaţia furnizorului sunt atribute importante, mai ales, în cazul materiilor prime. Pentru alte produse, ca de exemplu echipamente şi utilaje, pot fi luate în calcul suportul tehnic şi service-ul, flexibilitatea furnizorului şi performanţele produsului.

În relațiile cu furnizorii (vânzător), producătorii vânzători capătă statutul de client/cumpărător. Relațiile cu consumatorii finali ale celor din urmă, ar trebui să fie inspirate din experiența pozitivă/negativă proprie.

Componentele analizei trebuie să vizeze (obiectivele auditului): 1. Determinarea gradului de dependență al firmei față de furnizori critici. 2. Evaluarea impactului furnizorilor asupra strategiei de marketing (calitate, preț, livrare). 3. Verificarea coerenței dintre politica de aprovizionare și obiectivele comerciale. 4. Identificarea riscurilor curente și viitoare privind disponibilitatea resurselor esențiale.

Atributele utilizate de auditor includ prețul, reputația, calitatea produselor și serviciilor, flexibilitatea, suportul tehnic și capacitatea de respectare a termenelor. Evaluarea se bazează pe indicatori măsurabili, precum: numărul de furnizori pe categorie critică de materie primă; procentul livrărilor la timp și în parametrii de calitate; procentul loturilor respinse; ponderea achizițiilor realizate de la primii trei furnizori (gradul de concentrare); termenul mediu de plată negociat în comparație cu standardele industriei; stabilitatea financiară a furnizorilor (analizată prin rapoarte comerciale disponibile). Alegerea atributelor și ponderea lor diferă în funcție de tipul de produse furnizate. Pentru materiile prime, siguranța livrărilor, prețul și reputația sunt critice. Pentru echipamente și utilaje, un rol important îl au suportul tehnic, service-ul și flexibilitatea furnizorului.

Componentele analizei trebuie să vizeze și *distribuitorii* (Care sunt principalele canale de distribuție, nivelurile lor de eficiență și potențialele de creștere a acestora?), *ofertanții de facilități și firme de marketing* (Care sunt prognozele referitoare la costurile și disponibilitatea serviciilor de transport, al facilităților de depozitare și al resurselor financiare? Cât de eficiente sunt agențiile de reclamă și firmele de cercetări de marketing care prestează servicii companiei?), *organismele publice* (Care dintre ele prezintă ocazii sau riscuri?)

Legătura cu strategia de marketing este la fel de importantă. În auditul de marketing, relația cu furnizorii este analizată în raport cu promisiunile făcute clienților. Dacă firma

mizează pe calitate premium, dar achizițiile se bazează exclusiv pe preț, există risc strategic. Dacă strategia promite livrare rapidă, dar furnizorii au întârzieri repetate, există nealiniere între poziționare și realitatea operațională. Auditorul evaluează dacă furnizorii permit companiei să își mențină avantajele competitive și să își respecte angajamentele față de piață.

Auditorul formulează concluzii privind disponibilitatea resurselor esențiale, tendințele din rândul furnizorilor, gradul de risc generat de dependența actuală și capacitatea firmei de a menține stabilitatea aprovizionării. Analiza se extinde și asupra distribuitorilor, ofertanților de facilități și firmelor de marketing, examinând eficiența canalelor de distribuție, costurile și disponibilitatea serviciilor logistice sau financiare, precum și impactul organismelor publice asupra activității. Rezultatul final indică în ce măsură sistemul de aprovizionare susține strategia de piață și obiectivele organizației.

Sarcini de autoevaluare

Analiza clienților

Pentru a consolida înțelegerea conceptelor prezentate în cadrul analizei clienților și pentru a facilita aplicarea practică a principiilor de audit de marketing, realizați următoarele sarcini de autoevaluare. Acestea vă vor ajuta să verificați modul în care sunt colectate, interpretate și utilizate informațiile despre clienți în contextul evaluării strategice a companiei.

1. Identificați principalele surse interne de date privind clienții (vânzări, CRM, contabilitate, feedback) și evaluați dacă acestea oferă suficiente informații pentru determinarea profilului clienților. Precizați ce date lipsesc și cum pot fi colectate.
2. Selectați un segment de clienți și realizați profilul acestuia pe dimensiuni comportamentale: ce cumpără, cât cumpără, cât de des cumpără, modul de plată, sezonalitate. Evaluați dacă informațiile disponibile permit o segmentare validă.
3. Analizați valoarea oferită de companie clienților, listând beneficiile funcționale, emoționale și simbolice ale unui produs ales. Identificați costurile suportate de client și estimați raportul perceput valoare/cost.
4. Alegeți trei atribute importante pentru clienți (de exemplu, preț, calitate, timp de livrare) și comparați performanța percepută a companiei cu doi concurenți direcți. Evidențiați un punct forte și un punct slab confirmate de date.
5. Evaluați dacă firma colectează în mod sistematic reclamațiile clienților. Analizați un exemplu real sau ipotetic și stabiliți dacă există proceduri clare de rezolvare și învățare din feedback.
6. Calculați rata de pierdere a clienților pe o perioadă de 12 luni și interpretați semnificația acestui indicator. Analizați posibile cauze și consecințe pentru strategia de marketing.

7. Realizați un exercițiu simplificat de analiză ABC utilizând un set de date fictive sau reale. Clasificați clienții în A, B și C și identificați măsuri posibile pentru fiecare categorie.
8. Estimați valoarea pe termen lung a unui client (CLV) utilizând o formulă simplificată (valoare medie anuală × durata relației – costuri). Comentați relevanța acesteia pentru deciziile de investiție în retenție.
9. Aplicați modelul RFM unui eșantion de clienți (real sau fictiv) și interpretați rezultatele, evidențiind ce tip de clienți ar trebui prioritizați în campaniile de marketing direct.
10. Analizați dacă firma (în care ați realizat stagiile de practică) integrează rezultatele evaluării satisfacției și loialității clienților în deciziile strategice (ex. modificarea ofertei, ajustarea prețurilor, optimizarea comunicării). Identificați eventuale rupturi între date și acțiunile adoptate.
11. Analizați în ce măsură persona sunt construite pe baza datelor empirice (interviuri, cercetări, analytics, date de cumpărare). Determinați dacă există persona bazate pe intuiții sau stereotipuri și estimați riscurile pe care acestea le generează.
12. Examinați aplicabilitatea personelor în procesele decizionale. Verificați cum și unde pot fi folosite aceste instrumente în practică: poziționare, campanii, comunicare, design de produs, UX.
13. Analizați persona pe care le-ați creat sau le utilizați (avatar, client ideal, buyer persona, user persona) și stabiliți pentru fiecare: dacă termenii sunt folosiți corect și diferențiat; dacă există situații în care ați amestecat conceptele sau le-ați utilizat impropriu; la ce nivel al ierarhiei se află, ce decizii susține (strategie, campanii, UX, produs) și dacă este folosită corect.
14. Evaluați în ce măsură propriile voastre persoane se bazează pe date reale (interviuri, chestionare, observație, web analytics, date CRM) și identificați explicit ce elemente sunt susținute empiric și ce elemente sunt pur ipotetice sau stereotipice.

Analiza concurenților

Pornind de la necesitatea înțelegerii profunde a mediului concurențial, în contextul în care analiza competiției devine o componentă strategică a auditului de marketing, se propun următoarele sarcini:

1. Evaluați intensitatea rivalității dintr-o ramură economică la alegere, analizând numărul competitorilor, gradul de maturitate al pieței și existența barierelor de ieșire, explicând modul în care aceste elemente influențează presiunea concurențială.
2. Analizați barierele de intrare și de ieșire într-un sector dat, explicând de ce anumite piețe sunt atractive pentru noii intrați, iar altele devin dificil de părăsit, raportându-vă la principiile formulate de Philip Kotler.

3. Identificați două produse substituibile pentru un produs ales și evaluați impactul acestora asupra potențialului pieței, asupra prețurilor și asupra profitabilității firmelor existente.
4. Examinați puterea de negociere a consumatorilor pe un segment specific, explicând cum nivelul de organizare, sensibilitatea la preț și diferențierea slabă a produselor influențează comportamentul de cumpărare și strategia firmelor.
5. Analizați puterea furnizorilor într-o industrie la alegere, evaluând numărul acestora, dependența firmei de produsele lor, posibilitatea de substituire și impactul asupra costurilor și calității produsului final.
6. Construiți o hartă de poziționare pentru două mărci concurente, utilizând două dimensiuni relevante (de exemplu preț – calitate, inovație – accesibilitate) și interpretați zonele de aglomerare, diferențiere și oportunitate.
7. Realizați o analiză comparativă a punctelor forte și slabe ale doi competitori principali, incluzând reputația, resursele, strategia de piață, capacitatea de inovare și poziționarea percepută de consumatori.
8. Evaluați poziția concurențială a unei firme prin indicatori cantitativi, calculând cota de piață, rata de penetrare și preferința consumatorilor, explicând relația dintre acești indicatori și profitabilitate.
9. Analizați prețurile și costurile unui concurent major, identificând eventualele avantaje competitive structurale și discutând dificultățile întâmpinate în obținerea datelor necesare.
10. Propuneți un set de acțiuni de inteligență competitivă pentru monitorizarea continuă a rivalilor, incluzând benchmarking, analiza prezenței digitale, monitorizarea inovațiilor și anticiparea reacțiilor strategice.

Analiza furnizorilor

Pentru a verifica nivelul de înțelegere a analizei furnizorilor în contextul auditului de marketing, se propun următoarele sarcini de autoevaluare:

1. Identificați principalele trei riscuri asociate dependenței de furnizori și explicați modul în care acestea pot afecta performanța firmei.
2. Evaluați portofoliul actual de furnizori al unei companii (reale sau ipotetice) și stabiliți gradul de dependență față de fiecare categorie de produse.
3. Analizați dacă atributele folosite de firmă pentru evaluarea furnizorilor (preț, calitate, reputație etc.) sunt adecvate domeniului în care activează. Propuneți ajustări unde este necesar.
4. Calculați doi indicatori de performanță ai furnizorilor (de exemplu procentul livrărilor la timp și procentul loturilor neconforme) și interpretați rezultatele.
5. Examinați în ce măsură politica de aprovizionare a firmei este coerentă cu strategia de marketing declarată (ex. calitate premium, livrare rapidă, preț competitiv).

6. Identificați două riscuri viitoare privind disponibilitatea materiilor prime și propuneți măsuri de mitigare pentru fiecare.
7. Analizați rolul distribuitorilor și furnizorilor de servicii auxiliare (transport, depozitare, marketing) în susținerea strategiei de piață a firmei.
8. Formulați o concluzie sintetică privind nivelul de risc al sistemului de aprovizionare și capacitatea firmei de a a-și menține continuitatea operațională în raport cu obiectivele comerciale.

Subiecte de dezbatere

Analiza clienților

Pentru a consolida înțelegerea modului în care analiza clienților influențează deciziile strategice în micromediul de marketing și determină alegerea pieței-țintă, se propun următoarele subiecte de dezbatere, axate pe evaluarea atractivității clienților, fidelitate, valoare economică și opțiunile strategice de adresare a pieței.

1. Cum pot fi stimulați clienții cu atractivitate scăzută, dar cu fidelitate ridicată, astfel încât valoarea lor totală pentru firmă să crească? Analizați condițiile în care investiția este justificată sau nu.

2. Clienții cu atractivitate scăzută și fidelitate scăzută ar trebui eliminați atunci când nu există posibilități realiste de a-i transforma în clienți valoroși? Care sunt riscurile strategice ale „renunțării” la segmente?

3. „Cu cât data ultimei cumpărături este mai recentă, cu atât valoarea clientului este mai mare.” Comentati validitatea și limitele acestei presupuneri, ținând cont de ciclurile produsului, sezonalitate și comportamente variabile de consum.

4. În ce măsură satisfacția declarată a clienților reflectă valoarea reală a relației cu firma? Poate o companie cu un scor ridicat al satisfacției să aibă totuși probleme grave de retenție?

5. Ar trebui ca firmele să renunțe complet la clienții neprofitabili sau slab profitabili, sau aceştia pot deveni strategici în anumite condiții? Ce rol are auditorul în această decizie?

6. Este modelul RFM un instrument suficient pentru evaluarea valorii clienților într-o piață digitalizată? Care sunt limitările sale în contextul omnichannel?

7. Metodele de măsurare a satisfacției (NPS, CSAT, CES) sunt considerate standard în industrie. În ce măsură pot fi manipulate sau pot conduce la decizii incorecte, dacă nu sunt auditate?

8. Analiza ABC clasifică clienții în funcție de venituri sau marjă. În ce cazuri această clasificare poate induce în eroare deciziile strategice ale firmei? Există riscul supra-dependenței de clienții „A”?

9. În evaluarea valorii oferite clientului, cât de obiectiv este posibil să fie auditorul dacă percepția clientului este subiectivă, emoțională și influențată de factori externi?

10. Ar trebui companiile să investească mai mult în păstrarea clienților existenți decât în atragerea unora noi? În ce măsură diferențele dintre industrii justifică strategii opuse?

11. Discutați critic afirmația: „O singură buyer persona bine făcută este suficientă pentru a ghida atât strategia de marketing, cât și deciziile de produs și UX”. În ce condiții v-ar părea acceptabilă această practică și când devine periculoasă pentru rigoarea deciziilor?

12. Dezbateți în ce măsură persona „frumoase grafic”, livrate de agențiile de marketing, pot fi considerate instrumente valide de lucru. Cum diferențiați, ca viitori specialiști, între o persoană decorativă și una construită riguros, pe date, cu utilitate reală în decizie?

Analiza concurenților

1. În ce măsură modelul celor cinci forțe ale lui Porter mai reflectă realitatea piețelor moderne, marcate de digitalizare, platforme online și ecosisteme tehnologice? Argumentați dacă este necesară actualizarea modelului sau integrarea altor instrumente analitice.

2. Este mai avantajoasă o strategie de diferențiere puternică sau o strategie bazată pe costuri reduse într-un mediu concurențial cu presiune intensă asupra prețurilor? Discutarea implicațiilor pe termen scurt și lung.

3. În contextul globalizării, firmele locale mai pot concura eficient cu marii actori internaționali? Analizați condițiile în care avantajele locale pot depăși avantajele de scară și resursele globale ale multinaționalelor.

4. Cât de etică și eficientă este utilizarea tehnicilor de inteligență competitivă? Unde se trasează limita între monitorizare legitimă și practici intruzive sau neconforme?

5. Hărțile perceptuale reflectă fidel poziționarea reală a brandurilor în mintea consumatorilor? Argumentați dacă deciziile strategice ar trebui să se bazeze exclusiv pe aceste reprezentări sau să fie completate cu alte metode calitative și cantitative.

6. Într-o piață saturată, inovarea radicală sau îmbunătățirea incrementală/rafinarea continuă a produselor reprezintă strategia optimă pentru a depăși concurența? Analizați riscurile și beneficiile fiecărei abordări.

7. Puterea furnizorilor este subestimată în analiza concurențială? Discutați dacă dependența de furnizori și fragilitatea lanțurilor de aprovizionare pot deveni factori mai importanți decât rivalii direcți în determinarea performanței unei firme.

8. Este justificată eliminarea clienților „toxici” sau foarte costisitori din portofoliu pentru îmbunătățirea performanței concurențiale? Dezbateți în ce măsură o astfel de strategie poate fi sustenabilă și etică în contextul concurenței moderne.

Analiza furnizorilor

1. Este mai avantajos pentru o companie să aibă un număr mare de furnizori pentru același produs sau să dezvolte relații strânse cu un număr redus de furnizori strategici?

2. În ce măsură criteriul prețului ar trebui să prevaleze asupra criteriilor de calitate, flexibilitate și reputație în selectarea furnizorilor?

3. Este justificată schimbarea unui furnizor stabil doar pe baza unei diferențe mici de preț oferite de un concurent?

4. În ce condiții dependența de un furnizor unic poate fi o strategie acceptabilă, nu un risc?

5. Pot furnizorii influența în mod semnificativ poziționarea de marketing a companiei sau impactul lor este în principal operațional?

6. Ar trebui companiile să favorizeze furnizorii locali în detrimentul celor internaționali pentru a reduce riscurile geopolitice, chiar dacă prețurile sunt mai ridicate?

7. În ce măsură este etic ca firmele să transfere presiunea reducerii costurilor asupra furnizorilor, afectând astfel calitatea sau stabilitatea acestora?

8. Poate fi considerat suportul tehnic un factor strategic decisiv în alegerea furnizorilor sau depinde exclusiv de natura produsului/sectorului?

9. Dacă furnizorii pot afecta direct promisiunea de brand (calitate, livrare, preț), atunci cine deține cu adevărat controlul strategiei de marketing: compania sau furnizorii?

10. O firmă care își externalizează masiv aprovizionarea poate vorbi cu adevărat despre „avantaj competitiv propriu" sau dependența de furnizori transformă avantajele în simple iluzii?

11. Puterea furnizorilor într-o industrie poate fi un substitut pentru slăbiciunile interne ale companiei sau este întotdeauna un factor care amplifică riscurile?

12. Este justificabil ca o companie să sacrifice diversificarea furnizorilor pentru eficiență financiară, chiar dacă acest lucru creează vulnerabilitate sistemică?

13. Într-un mediu volatil, este mai riscant să pierzi un furnizor strategic sau să păstrezi un furnizor slab doar pentru „continuitate", chiar dacă afectează calitatea și reputația firmei?

Bibliografie

1. RĂDULESCU, V. Auditul în marketing – abordări conceptuale și operaționale, Editura Pro Universitaria, București, 2013, 126 p., ISBN 978-606-647-570-9.
2. KOTLER, Ph., KELLER, K. L. Marketing Management, 13th edition, Pearson International Edition, 2009, 812 p., ISBN 978-0-13-210292-6.
3. RĂDULESCU, V., CETINA, I. - *Customer analysis, defining component of marketing audit*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 62, 24 October 2012, pp. 308-312 ISSN: 1877-0428
4. BĂLAN, C. – Atragerea, retenția și recâștigarea clienților: priorități de marketing relațional, Revista de Marketing on-line, vol.1, nr.3. disponibil pe https://www.researchgate.net/publication/4736564_Atragerea_retentia_si_recastigarea_clientilor_prioritati_de_marketing_relational accesat 13.12.2025.

5. MILLER, R., B., The New Strategic Selling, disponibil pe https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/en/the-new-strategic-selling.pdf accesat 13.12.2025.
6. NORMAN, Don. The Design of Everyday Things. Revised and expanded edition. New York: Basic Books, 2013. ISBN 978-0-465-00394-5 (ebook), 368 p. disponibil pe https://dl.icdst.org/pdfs/files4/4bb8d08a9b309df7d86e62ec4056ceef.pdf
7. What is a Buyer Persona, disponibil https://tonyzambito.com/about/what-is-a-buyer-persona/ accesat 13.12.2025.
8. COOPER A., REIMANN, R., About Face 2.0: The Essentials of Interaction Design, disponibil https://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/cooper_personas.pdf accesat 13.13.2025.
9. What is a Marketing Persona? Disponibil pe https://thedecisionlab.com/reference-guide/psychology/marketing-persona accesat 13.12.2025.
10. ESHA KATARIA, Cele cinci forțe competitive care modelează strategia, disponibil pe https://www.academia.edu/35256341/Porter_2008_The_five_competitive_forces_that_shape accesat 13.12.2025.
11. YOST, B., Importanța benchmarking-ului in strategia de marketing digital: De ce analiza concurenței este esențială pentru succes, disponibil pe https://garanord.md/cum-sa-efectuezi-un-benchmarking-eficient-al-competitorilor-in-domeniul-tau/ accesat 13.13.2025.

Tema 6. Auditul politicii de produs și al politicii de preț

6.1. Auditul politicii de produs
6.2. Auditul politicii de preț

Cuvinte-cheie: *auditul politicii de produs, performanță comercială, portofoliu și linie de produse, diferențiere și costuri, contribuția la vânzări și profit, hartă a liniei de produs, lungimea și modernizarea liniei, epurarea produselor, marcă completă, strategii de marcă, extinderea liniei de produse, ambalaj, etichetare, produse noi, risc de eșec, momentul și locul lansării, adoptarea inovației, poziționarea produsului, ciclul de viață, analiza portofoliului (BCG, hărți de poziționare), vânzare consultativă, „probează înainte să cumperi", reducerea percepției riscului pentru client, auditul politicii de preț, obiective de preț, strategii de preț, tactici de preț, poziționare, preț în funcție de cost, analiză prag de rentabilitate, curba de experiență, ABC/activity based costing, target costing, preț în funcție de cerere, elasticitatea cererii la preț, percepția valorii, cercetări de preț (sondaje, experimente, analize statistice), preț în funcție de concurență, războaie de preț, discounturi, promoții, preț psihologic, comunicare digitală, prezență online, website, social media, email marketing, content marketing, targetare digitală, indicatori digitali, conversie, engagement, cost per clic, cost per conversie, trafic, analitică digitală, optimizare, A/B testing, remarketing, performanță campanii, coerență cross-platform, reputație online, personalizare, automatizare, buget digital, integrare online-offline, maturitate digitală, competențe digitale, strategie de conținut, calendar editorial, viralizare, experiență utilizator, securitate web.*

Prin studierea acestei teme masterandul dezvoltă următoarele ***abilități:***

1. Evaluează coerența politicii de produs cu strategia firmei și examinează modul în care structura portofoliului și liniile de produse susțin performanța comercială.
2. Identifică vulnerabilitățile portofoliului prin analiza vânzărilor, profiturilor și poziționării pe piață și apreciază modul în care sunt gestionate diferențierea, modernizarea și extinderea liniilor de produse.
3. Analizează forța și valoarea mărcii și strategiile de marcă adoptate, evaluează rolul ambalajului și al etichetării în susținerea poziționării și a deciziei de cumpărare și verifică rigoarea proceselor de lansare a produselor noi, estimarea cererii și analiza riscurilor.
4. Examinează modul în care poziționarea produsului, percepția valorii și instrumentele de reducere a riscului influențează comportamentul consumatorilor și eficiența politicilor de marketing și evaluează coerența dintre

politica de preț și strategia generală, strategia de marketing și poziționarea firmei.

5. Evaluează modul în care întreprinderea formulează, justifică și implementează obiectivele și strategiile de preț în funcție de contextul competitiv și de obiectivele comerciale și verifică rigoarea utilizării metodelor de stabilire a prețurilor în funcție de cost, cerere și concurență, precum și calitatea datelor care fundamentează aceste decizii.
6. Analizează gradul în care pragul de rentabilitate, curba de experiență, metoda ABC și target costing sunt înțelese și aplicate în procesele decizionale.
7. Evaluează capacitatea firmei de a estima sensibilitatea cererii la preț, de a înțelege percepția valorii și de a integra aceste informații în politicile comerciale.
8. Examinează logica ajustărilor de preț în raport cu acțiunile concurenților și riscurile asociate reducerilor, promoțiilor și războaielor de preț.
9. Analizează dimensiunea psihologică a prețului și modul în care acesta susține poziționarea, structura ofertelor și diminuarea percepției riscului pentru client.
10. Evaluează mecanismele de monitorizare, testare, măsurare și ajustare continuă a politicii de preț în raport cu performanța comercială, comportamentul consumatorilor și dinamica pieței.

6.1. Auditul politicii de produs

Din perspectiva auditului de marketing, politica de produs este analizată nu doar ca o sumă de concepte teoretice, ci ca un ansamblu de decizii și mecanisme concrete care trebuie să fie coerente cu strategia firmei, să producă rezultate măsurabile și să reducă riscurile. „Produsul (bun material, serviciu, persoană, organizație, idee; pot fi incluse și mărcile care pot fi vândute/cumpărate) este orice lucru care poate fi oferit pe piață în scopul captării interesului, al achiziționării, utilizării sau consumului și care poate satisface o dorință sau nevoie” [1, p.543]. Această definiție sugerează auditorului domeniul politicii de produs: toate elementele care pot face obiectul unei oferte și care, împreună, determină performanța comercială.

Experiența practică arată că este o eroare ca managerii să creadă că, dacă produsul „este minunat”, consumatorii îl vor cumpăra în mod automat. Auditul relevă adesea cazuri de produse superioare calitativ care au eșuat comercial și, invers, situații în care nici o campanie de marketing, oricât de spectaculoasă, nu poate susține vânzarea unui produs perceput ca fiind „rău” de către consumatori. Verdictul privind caracterul „bun” al produsului și măsura în care acesta satisface o nevoie sau o dorință aparțin consumatorului, nu producătorului. Din perspectiva auditului de marketing, un produs acceptat și dorit de clienți este un instrument central de păstrare și fidelizare a acestora, iar politica de produs trebuie evaluată tocmai în raport cu această realitate.

Pentru auditarea politicii de produs, auditorul va utiliza atât instrumente cantitative, cât și calitative, examinând surse interne și externe: 1. *metode cantitative*, prin care se evaluează performanța produsului: veniturile generate, cota de piață, contribuția la profit; 2. *metode calitative,* prin care se apreciază elementele de natură emoțional-subiectivă: imaginea produsului, valoarea mărcii, satisfacția consumatorilor etc. Pornind de aici, auditul politicii de produs vizează elementele prezentate în figura 6.1. care reflectă principalele direcții de evaluare a performanței și coerenței strategice a produselor.

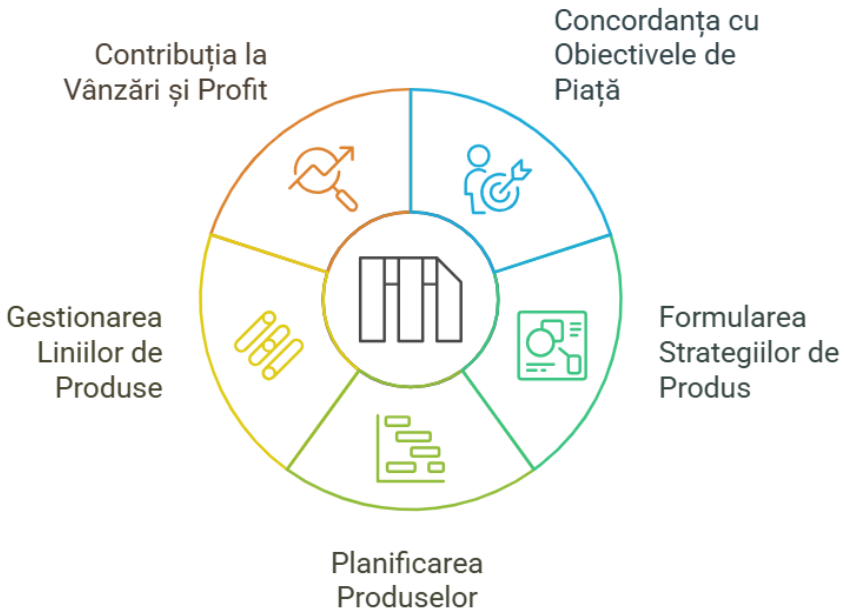


Figura 6.1. Auditul politicii de produs

Sursa: elaborat de autori

a) concordanța politicii de produs cu obiectivele de piață ale întreprinderii; b) formularea corectă a strategiilor de produs în raport cu obiectivele generale și de marketing; c) corectitudinea procesului de planificare a produselor: definirea avantajului de bază, conturarea produsului generic (modelul de bază), a produsului așteptat, a produsului îmbunătățit (avantaje diferențiatoare, ținând cont de faptul că diferențierea are costuri, trebuie să genereze avantaje așteptate și să declanșeze reacții competitive la nivel de preț), precum și a produsului potențial, menit să încânte clientul; d) gestionarea corectă a liniilor de produse (produse cu aceleași funcții, destinate acelorași clienți, comercializate prin aceleași canale sau având niveluri similare de preț); e) contribuția gamei/liniei de produse la total vânzări și total profit, precum și contribuția fiecărei linii în cadrul gamei și a fiecărui produs în cadrul liniei.

Kotler abordează mixul de produs sau sortimentul ca totalitate a liniilor de produse. Din perspectiva auditului, pentru identificarea celor mai profitabile produse, atât în cadrul gamei, cât şi în cadrul fiecărei linii, auditorul examinează documentele interne şi verifică dacă vânzările şi profiturile sunt la nivelul aşteptat. *Analiza cifrei de afaceri şi a profiturilor* se face atât per total, cât şi pe distribuitori, zone geografice sau tipuri de consumatori. În situaţiile în care se constată abateri negative faţă de sarcinile planificate, auditorul investighează cauzele. De exemplu, dacă produsul A are o pondere de 50% în total vânzări şi 30% în total profit, iar produsul B deţine 30% din vânzări şi 30% din profit, în condiţii de concurenţă intensă profitul se poate eroda rapid. Auditorul va semnala vulnerabilitatea liniei de produse când aceasta depinde de un număr redus de articole şi va recomanda monitorizare atentă. Pe de altă parte, un produs E care contribuie cu doar 7% la vânzări şi la profit poate fi candidat la eliminare, cu excepţia situaţiei în care prezintă potenţial de creştere.

Pe lângă cifra de afaceri şi profit, auditorul analizează structura pieţei pentru fiecare linie de produse, determinând *poziţia companiei în raport cu liniile concurenţilor*. În acest scop se pot construi hărţi ale liniei de produs, în care pe axa orizontală şi pe cea verticală se înscriu două caracteristici importante ale produsului (de exemplu calitatea: superioară, medie, scăzută; greutatea: mică, medie, mare, foarte mare). Harta include poziţiile concurenţilor şi tipurile de produs preferate de clienţi, permiţând auditorului să evalueze dacă poziţionarea actuală este adecvată sau nu pentru satisfacerea unor nevoi specifice.

Un aspect important în audit este *examinarea lungimii liniei de produse.* Caracterul „optim" este dificil de stabilit, dar auditorul poate constata dacă linia este scurtă (profitul ar creşte prin adăugarea de articole) sau lungă (profitul ar creşte prin eliminarea unor poziţii). Se analizează deci oportunitatea extinderii liniei sau a completării ei cu articole asemănătoare celor existente, dar cu diferenţe relevante. În aceeaşi logică, auditorul evaluează oportunitatea modernizării liniei de produse, subliniind riscul modernizării prea devreme sau prea târziu şi dificultatea identificării momentului optim.

Auditul politicii de produs vizează şi *analiza portofoliului de produse*, identificând produsele care trebuie menţinute, susţinute sau eliminate. La epurarea liniei de produse se recurge atunci când se detectează bunuri uzate moral sau când capacităţile de producţie trebuie ajustate în funcţie de evoluţia cererii.

Un capitol major îl constituie *auditul mărcii.* Marca este un element determinant în alegerea produsului, iar auditorul trebuie să evalueze dacă strategia de marcă este coerentă şi eficientă. Marca are mai multe semnificaţii: a) caracteristicile produsului (construcţie bună, lux, durabilitate, valoare mare la revânzare, viteză etc.); b) avantaje transformate în satisfacţii emoţionale (de exemplu „luxul" transformat în sentiment de apreciere şi statut); c) valori promovate de producător (de exemplu siguranţă, prestigiu) şi capacitatea de a atrage clienţi care împărtăşesc aceste valori; d) concepţii asociate

produsului sau originii sale (de exemplu, imaginea „Made in Germany” legată de organizare, eficiență și calitate superioară); e) personalitatea și tipul de utilizator, care permit conturarea profilului de cumpărător pentru care produsul este relevant. Ultimele patru dimensiuni definesc esența mărcii. Dacă segmentul-țintă percepe toate aceste semnificații, se poate vorbi de o marcă „completă”, altfel marca rămâne superficială. Auditorul clasifică mărcile și în funcție de puterea și valoarea percepută: mărci necunoscute, mărci cunoscute, mărci acceptate, mărci preferate și mărci care beneficiază de fidelitatea clienților.

Avantajele unei mărci complete, din perspectiva auditului, includ: costuri comerciale relativ mici datorită notorietății și fidelității, putere sporită de negociere cu distribuitorii, prețuri mai ridicate sustenabile, protecție împotriva competiției agresive de preț, prelungirea ciclului de viață al produselor, protecție legală împotriva imitării și facilitarea gestionării reclamațiilor și a relațiilor cu clienții. Auditorul examinează contribuția fiecărei categorii de marcă la profit și la poziția competitivă.

Expertizarea mărcii include și analiza strategiilor de marcă, definite prin combinația dintre categoria de produse (existentă vs. nouă) și numele mărcii (existent vs. nou). Principalele opțiuni strategice sunt sintetizate în figura 6.2., după cum urmează: extinderea liniei de produse, extinderea mărcii, mărci multiple și lansarea de mărci noi.:

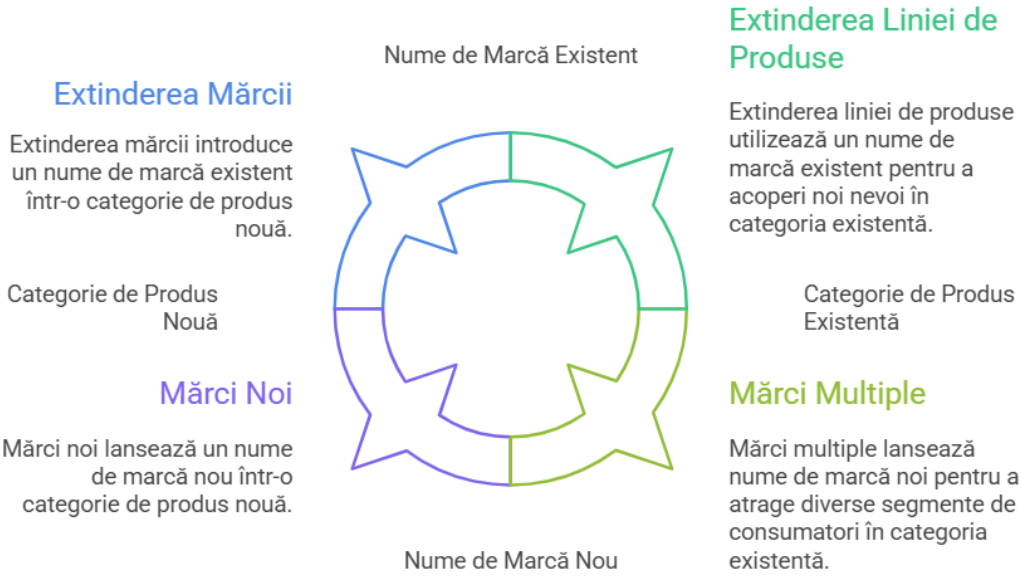


Figura 6.2. Strategii de marcă

Sursa: elaborat de autori

a) mărci noi (categorie și marcă nouă), strategie desemnată când se constată că nici un nume de marcă nu este potrivit pentru noile produse sau când valoarea și puterea pe piață a vechilor mărci scade brusc; b) *extinderea mărcii (categorie nouă-nume existent)* existente pentru noi categorii de produse. Un exemplu cunoscut: reclama companiei Honda cu sloganul „Șase Honda într-un garaj de două locuri" (motociclete, utilaje de deszăpezire, mașini de tuns iarbă etc.). *Avantaje:* recunoașterea și acceptarea rapidă; lansarea mai ușoară a noilor categorii de produse; reducerea cheltuielilor de publicitate. *Riscuri:* noul produs neacceptat poate afecta negativ celelalte produse; numele mărcii poate să nu corespundă/să nu se potrivească noului produs; riscul „diluării mărcii", când clienții nu mai asociază marca cu un/câteva produs/produse; c) *mărci multiple (categorie existentă - marcă nouă),* strategie oportună*:* - dacă compania detectează modalități de lansare a unor produse cu caracteristici diferite sau de atragere a consumatorilor pe baza altor motive de cumpărare (5 mărci de detergenți permit să se extindă spațiul de expunere pe raft); - dacă intenționează să-și protejeze „flancurile" dând nume diferite produselor scumpe și ieftine. *Riscuri:* capcana obținerii unei cote de piață reduse pentru fiecare marcă nou lansată; diminuarea rentabilității; precesul de renunțare la mărcile nerentabile și găsirea modalităților de alegere a noilor mărci este costisitoare și incertă; noile mărci pot înlocui propriile produse și nu pe cele ale concurenților; d) *extinderea liniei de produse poate fi (categorie existentă - marcă existentă)*, recomandabilă în cazurile când există capacități de producție în exces, se dorește acoperirea unor noi nevoi, experiența concurenților este una reușită și când se urmărește intenția de a obține de la distribuitori spații de expunere suplimentare. Pe de altă parte, comercianții solicită oferte distincte în fucție de canalele de distribuție ieftine și mai scumpe. *Riscuri:* firma poate cădea în „capcana extinderii liniei", în cazul în care prin această strategie compania nu reușește să preia clienții concurenților și înlocuiește cererea pentru propriile produse. *Sarcina auditorului:* 1) evaluarea riscurilor asociate cu fiecare dintre aceste strategii, 2) calcularea costurilor și a timpului de implementare, 3) determinarea profiturilor și a rentabilității, d) argumentarea faptului că întipărirea în conștiința consumatorului a mărcilor necesită cheltuieli enorme. În cazul *deciziei de repoziționare,* se va examina costul repoziționării mărcii pe segmentul ales, acesta implicând cheltuieli cu modificarea produsului și a ambalajului, promovarea, recrutarea personalului etc. Acest lucru este important întrucât cheltuielile de repoziționare pot atinge nivelul creării unei mărci noi, astfel încât, eventual, se va opta pentru a doua variantă. La fel, auditorul va analiza venitul generat de noua poziție a mărcii, ținându-se cont de numărul și solvabilitatea consumatorilor targetați, frecvența de cumpărare, numărul, puterea și prețul rivalilor.

Un alt domeniu al auditului politicii de produs este *ambalajul și etichetarea,* în special când ambalarea reprezintă un instrument important de marketing, „o reclamă de

cinci secunde". Auditorul examinează: - conceptul de ambalare (ce funcţii trebuie să îndeplinească pentru produsele vândute: atragerea atenţiei, protecţie, confort, informare, facilitarea utilizării şi distribuţiei); - dimensiunea, forma, culorile, grafica, materialele, textele, sigilarea şi armonizarea acestora cu preţul, produsul, logistica şi comunicarea; - politica firmei privind protecţia mediului şi siguranţa ambalajelor; - respectarea cerinţelor legale de etichetare.

Auditul politicii de produs include şi *analiza oportunităţilor de lansare a produselor noi* şi investigarea potenţialului acestora. Auditorul verifică dacă au fost evaluate corect investiţiile necesare (cu atât mai mari cu cât produsul şi piaţa sunt mai noi) şi dacă au fost identificate cauzele potenţiale ale eşecului: lipsa cercetării, absenţa unui sistem riguros de control, neclaritatea obiectivelor privind momentul şi locul lansării, alegerea nepotrivită a strategiilor de piaţă şi a segmentelor, termene nerealiste, buget insuficient sau prost alocat. În analiza momentului lansării, auditorul examinează dacă firma a evaluat corect confruntarea cu concurenţii aflaţi în aceeaşi fază de dezvoltare a produsului şi dacă a analizat raţional cele trei opţiuni: lansare înaintea rivalilor, simultan sau după aceştia, ţinând cont de avantajul primului sosit, de costul educării pieţei şi de posibilitatea învăţării din erorile altora. Se iau în calcul sezonalitatea şi nivelul stocurilor.

Locul lansării este analizat în funcţie de numărul de localităţi, regiuni sau ţări vizate, în raport cu dimensiunea companiei, potenţialul pieţei, costurile de comunicare şi intensitatea concurenţei. Auditorul verifică dacă întreprinderea şi-a definit corect piaţa-ţintă şi dacă a înţeles suficient de devreme cine şi de ce este interesat de produs. Pentru că indivizii diferă foarte mult în ceea ce priveşte dorinţa lor de a încerca noul produs, receptivitatea faţă de noutate îi califică ca *pionerii ai consumului şi acceptanţi timpurii şi târzii*. Cu toate acstea nu există dovezi ale trăsăturii generale a personalităţii numită receptivitate la nou: una şi aceeaşi persoană poate fi inovatoare într-un domeniu şi codaşă (acceptant târziu) în altele. Nu trebuie ignorată şi importanţa *influenţei personale* ca efect generat de afirmaţiile/impresiile cuiva asupra deciziei de cumpărare a altcuiva, fiind diferită în funcţie de situaţie şi persoană. La fel, atunci când auditorul va evalua nivelul adoptării inovaţiei, va ţine cont de: avantajul relativ al noului produs, compatibilitatea (corespunderea cu valorile, tradiţiile etc.) şi complexitatea inovaţiei, divizibilitatea (posibilitatea de încercare pe o bază limitată) şi caracterul comunicabil (perceptibilitatea şi posibilitatea de descriere a rezultatului consumului) al inovaţiei.

Un capitol important al auditului politicii de produs îl constituie *examinarea poziţionării produselor pe piaţă şi a atitudinii consumatorilor faţă de calitatea, caracteristicile şi marca produselor proprii şi ale concurenţilor*. Metodele utilizate de auditor pentru identificarea cauzelor performanţelor scăzute sunt prezentate sintetic în figura 6.3.

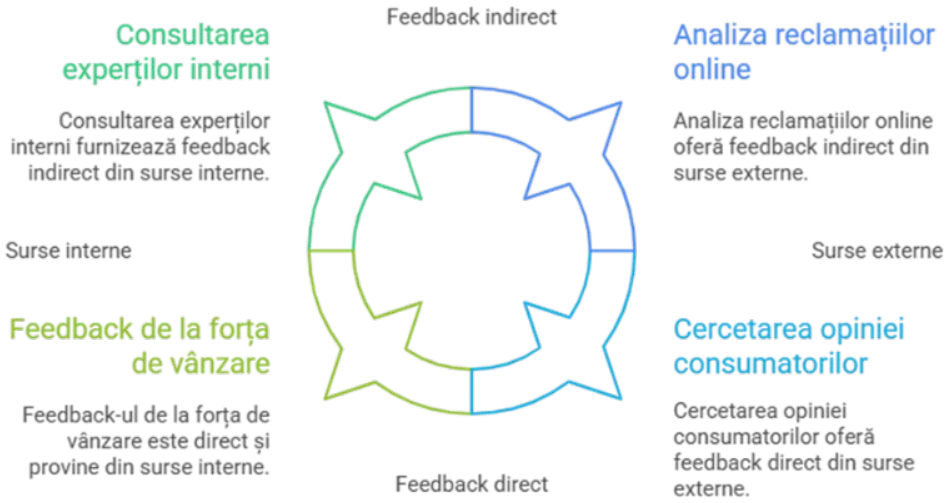


Figura 6.3. Metode de identificare a performanțelor scăzute

Sursa: elaborat de autori

a) cercetarea opiniei consumatorilor privind caracteristicile produsului, ambalajul și serviciile asociate; b) analiza reclamațiilor clienților, folosind ca surse magazinele (care primesc primele plângeri și pot indica motivele returnării), unitățile de service (care furnizează date despre cauzele defectărilor), forța de vânzare (care culege feedback direct și poate face comparații cu produsele concurenților) și mediul online (site-uri, rețele sociale, forumuri, unde consumatorii relatează experiențe și fac comparații); c) consultarea experților din cadrul întreprinderii și din exterior; d) vizite la distribuitori pentru a evalua condițiile de păstrare și prezentare a produselor.

Nu trebuie neglijată nici *corelarea analizei cu etapele ciclului de viață ale produselor*. Auditorul ține cont de faptul că produsele aflate în faza de lansare și de creștere necesită investiții mari și generează profituri mai mici decât cele aflate la maturitate. În același timp, ciclul de viață are utilitate limitată ca instrument de previziune, deoarece durata și poziția exactă a produsului pe curba ciclului sunt dificil de determinat.

Auditorul analizează și *rotația stocului*, inclusiv pentru produsele sezoniere și cele cu mișcare lentă, deoarece acestea pot afecta costurile totale și profitabilitatea.

În literatura de specialitate, ***metodele recomandate pentru analiza portofoliului*** sunt metoda BCG și harta de poziționare a produsului. *Modelul BCG*, elaborat de Boston Consulting Group, clasifică produsele sau activitățile în funcție de potențialul lor de profit, utilizând rata de creștere a pieței și cota relativă de piață. Cota relativă se calculează ca raport între cota firmei și cea a principalului concurent, iar reprezentarea grafică folosește cercuri cu rază proporțională cu ponderea veniturilor în total. Din perspectivă de audit, modelul BCG poate fi util, dar trebuie folosit cu prudență. Auditorul trebuie să țină cont

de limitele sale: a) modelul nu surprinde suficient potențialul strategic, capacitățile și eficiența utilizării resurselor; b) presupune cunoașterea relativ exactă a cotelor de piață (în unități fizice) ale concurenților, informație greu de obținut în practică; c) consideră că doar sectoarele în creștere oferă oportunități de avantaj competitiv durabil, ceea ce poate fi discutabil în contextul unor piețe stabile; d) linia de demarcație fixată la cota relativă „1" favorizează doar liderii și limitează aplicabilitatea pentru restul competitorilor; e) nu ia în considerare suficient natura pieței, numărul concurenților, structura cererii și contextul globalizării. În consecință, auditorul poate utiliza BCG ca instrument orientativ, dar trebuie să completeze analiza cu alte date: evoluția cifrei de afaceri și a profitabilității pe sector, capacitatea firmei de a obține informații fiabile despre concurenți, analize cantitative și calitative suplimentare.

Poziţionarea corectă a produsului face conversia vânzărilor ușoară și firească atât pentru companie, cât și pentru clienți, câștigând încrederea clienților și oferindu-le suficientă valoare. Cu siguranță, dacă o companie nu este bine cunoscută, nu începe procesul de vânzare pe un teritoriu neutru ci, mai degrabă, pe unul de respingere. Cu toate că comportamentul ei poate fi unul moral, se va confrunta cu potențiali clienți cinici, cu o totală lipsă de încredre, așa că va trebui să inventeze strategii solide pentru a o câștiga, axate pe cultivarea relațiilor cu clienții calificați interesați și alimentarea lor cu informații valoroase pentru a câștiga autoritate. Dacă poziționarea este greșită, singura armă de marketing este ca companiile să facă cât mai mult zgomot, ceea ce este foarte scump sau să reducă prețurile la maximum, ceea ce este foarte periculos. În aceste circumstanțe multe companii realizează ineficiența concurării doar prin preț și vin cu afirmații îndoielnice ca „suntem cei mai buni", „produse de cea mai înaltă calitate". Un clișeu vehiculat este că totul se învârte în jurul produsului*:* dacă este mai bun, fără rezerve toți îl vor cumpăra și vor oferi un preț mai mare. Acest lucru e adevărat, dar intervine legea reducerii ratei profitului atunci când produsul atinge nivelul „suficient de bun". Nu cu mult vor putea vânzătorii de lapte, pâine, servicii de contabilitate etc. să crească calitatea în raport cu rivalii. De aceea, odată ce s-a atins un anumit nivel de competență, profitul va fi generat de un marketing eficient. Pentru a ilustra importanța poziționării, Washingon Post l-a invitat pe Joshua Bell, în anul 2007, să participle la un experiment social, în care i s-a propus să cânte într-o stație de metrou mai multe capodopere de muzică clasică, folosind vioara Stradivarius, care valora pe atunci 3,5 milioane de dolari. În această zi a câștigat 32 de dolari, iar cu câteva seri mai devreme a încasat 60 de mii pe oră. Ceea ce a determinat această diferență spectaculoasă a fost poziționarea. Poziționându-se ca um muzician ambulant, clenții l-au tratat și plătit ca atare.

Mulți vânzători recurg la „drogul speranței", periculos penru că nu se bazează pe ceea ce gândește cu adevărat potențialul client. Apare atunci când companiile vânează clienții cu care au avut conversații interesante, devenind entuziasmate că vor face imediat o vânzare. Așa că, cad în plasa iluziei interesului clienților care de fapt nu sunt interesați de soluțiile

propuse. Amânând vânzarea, se obțin două lucruri importante: potențialul client vede că firma este dispusă să ofere ceva înainte de a cere ceva în schimb și o va asocia cu un expert în domeniul său de activitate (un agent al schimbării, un creator de mare valoare, un beneficiu în viața clienților). Figura 6.4. sintetizează principalele strategii de vânzare eficiente pe care le poate recomanda auditorul pentru îmbunătățirea performanțelor comerciale, după cum urmează: vânzarea pe bază de consultanță, probarea înainte de cumpărare, vânzările „umăr la umăr" (responsabilitate colectivă) și garanții care depășesc așteptările.

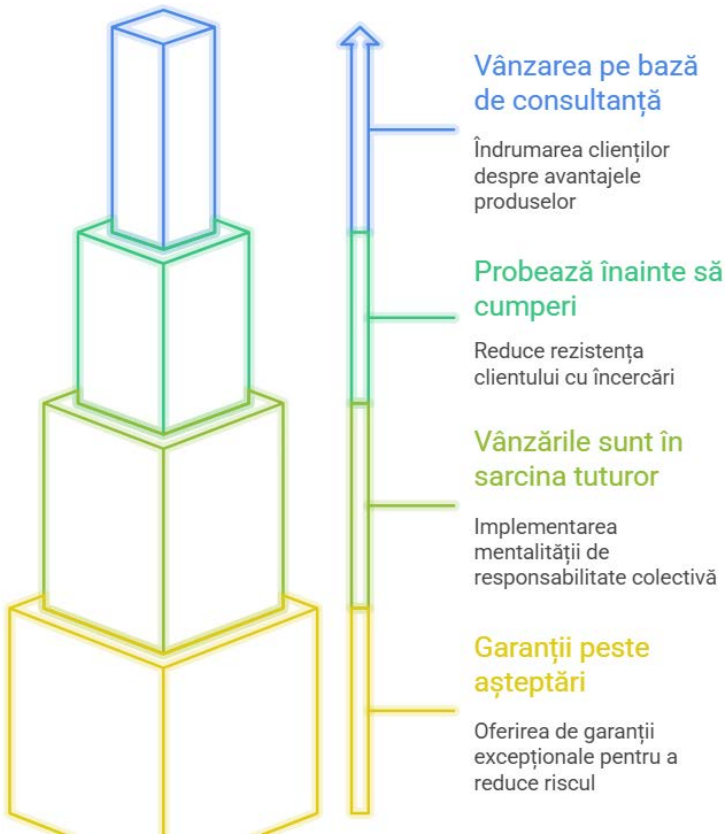


Figura 6.4. Strategii de vânzare eficiente

Sursa: elaborat de autori

1. *Vânzarea pe bază de consultanță* (îndrumarea și instruirea clienților despre avantajele produselor), eficientă din punct de vedere al costurilor, durabilă în timp, cu cel mai mare impact.
2. *„Probează înainte să cumperi"* tactică numită și *„finalizarea vânzării cu ajutorul cățelușului":* reduce rezistența clientului potential făcându-l să simtă că nu se angajează în ceva ireversibil; este puțin probabil ca un client să returneze un produs calitativ care-i satisfice o nevoie arzătoare.

3. *Implementarea mentalității „vânzările sunt în sarcina tuturor”.*
4. *Garanții peste orice așteptări,* importante pentru că majoritatea oamenilor au o aversiune accentuată față de asumarea riscului. Formula propusă de companii trebuie să fie mai răsunătoare decât ordinara „Vă garantăm restituirea banilor” sau „Satisfacție garantată”. Se recomandă să se evite utilizarea cuvintelor confuze pe care le exploatează toți, ca de pildă calitate garantată, fiabilitate etc. Garanția pe care o promite vânzătorul trebuie să fie precisă și să răspundă temerilor sau incertitudinii pe care potențialul client le-ar avea în legătură cu produsul. Pentru că mulți potențiali clienți au o sumedenie de frici și frustrări, fiind temători și sceptici. Vânzătorul urmează să le identifice și să ofere garanții care să le spulbere, atenuând riscul perceput de aceștia, obținând și avantaje covârșitoare față de concurenți. Dacă o companie conștientizează că va avea ceva de pierdut dacă clientul este nemulțumit, ea va înlesni calea spre vânzare și va evita mai ușor declanșarea soneriei de alarmă din mintea potențialului client.

Cele mai frecvente erori identificate în auditul politicii de produs

1. Tratarea politicii de produs ca inventar de articole, fără analiză de roluri, contribuții relative, poziționare și coerență strategică la nivel de portofoliu.
2. Confundarea calității tehnice cu valoarea percepută: presupunerea că un produs „bun” din punct de vedere tehnic este automat și „bun” din punctul de vedere al clientului, fără cercetare privind nevoile reale, așteptările și alternativele disponibile.
3. Ignorarea structurii portofoliului: lipsa analizei pe game, linii și produse-cheie, ceea ce face imposibilă identificarea dependențelor și a vulnerabilităților.
4. Absența analizei contribuției la profit – evaluarea produselor doar după vânzări sau cotă de piață, fără a examina marjele, costurile asociate și produsele „vedetă iluzorie”.
5. Utilizarea mecanică a modelelor de portofoliu (BCG etc.): aplicarea schemelor grafice fără date fiabile privind cote, creșterea pieței și profitabilitatea, iar apoi tratarea concluziilor ca „sentințe strategice” și nu ca semnale orientative.
6. Neglijarea ciclului de viață al produselor: tratarea produselor ca fiind „la fel” din punct de vedere al investițiilor, profitului și riscurilor, fără diferențiere între fazele de lansare, creștere, maturitate și declin.
7. Audit limitat la perspectivă internă: concentrare exclusivă pe date contabile și rapoarte interne, cu ignorarea completă a percepțiilor consumatorilor, a feedback-ului din piață, a review-urilor, reclamațiilor și comparațiilor cu concurenții.
8. Absența unei analize a canibalizării: lansarea sau menținerea unor produse suplimentare în linie fără a evalua în ce măsură acestea înlocuiesc vânzările produselor existente din portofoliu în loc să atace concurența.
9. Confundarea „varietații” cu strategia: adăugarea de multe variante, formate, arome, modele, fără calculul costurilor de complexitate (stocuri, logistică, confuzie în fața raftului) și fără evaluarea reală a cererii pentru fiecare articol. Extinderea

necontrolată a mărcii pe categorii și subcategorii greu compatibile, fără audit al impactului asupra imaginii, clarității poziționării și încrederii consumatorilor.

10. Lipsa criteriilor clare de epurare a portofoliului: menținerea produselor „de inerție", pentru că „mereu le-am avut", fără praguri explicite de eliminare (vânzări, marjă, rotația stocului, rol strategic), ceea ce blochează resurse pentru inovații.
11. Absența legăturii între politica de produs și celelalte componente ale mixului – analizarea produsului izolat, fără a lua în calcul consecințele asupra prețului, distribuției, comunicării și fără a verifica coerența poziționării la nivel de ansamblu.

6.2. Auditul politicii de preț

În auditul de marketing, politica de preț nu este analizată ca un simplu exercițiu de calcul al costurilor și de stabilire a tarifelor, ci ca un ansamblu de decizii strategice care trebuie să fie coerente cu poziționarea firmei, cu politica de produs, distribuție și comunicare și cu realitățile pieței. Întrebarea centrală pentru auditor nu este „care este formula de calcul a prețului?", ci „cum a ajuns organizația la aceste prețuri, ce ipoteze a făcut, ce date a folosit și cât de eficiente sunt rezultatele în raport cu obiectivele stabilite?". Auditul politicii de preț urmărește, în principal, dimensiunile sintetizate în figura 6.5., respectiv: claritatea și alinierea obiectivelor de preț, metodele de stabilire a prețurilor utilizate și coerența acestora, precum și percepția clienților asupra nivelului și corectitudinii prețurilor.

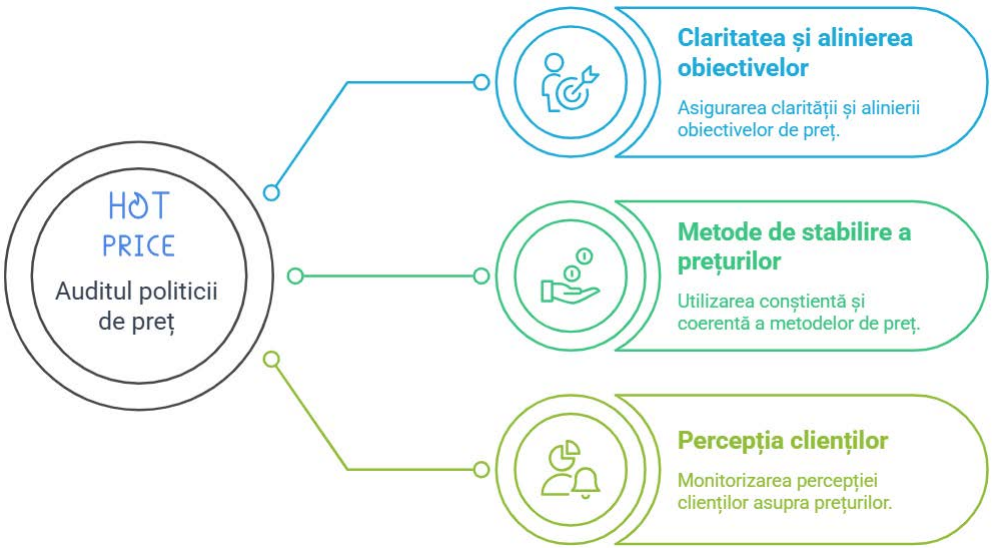


Figura 6.5. Explorarea dimensiunilor auditului politicii de preț

Sursa: elaborat de autori

a) dacă obiectivele, strategiile și tacticile de preț sunt clar formulate și aliniate la strategia generală și de marketing a întreprinderii; b) dacă metodele de stabilire a prețurilor (în funcție de cost, cerere, concurență, alte constrângeri economice, politice, tehnologice, legislative) sunt utilizate conștient și coerent, nu doar imitativ; c) dacă percepția clienților asupra prețurilor este monitorizată și dacă există o concordanță rezonabilă între nivelul prețului, valoarea oferită și poziționarea declarată a firmei. Din această perspectivă, obiectivele politicii de preț declarate de firmă devin criterii de evaluare pentru auditor. Printre obiectivele tipice se numără: a) supraviețuirea: specifică firmelor care se confruntă cu supraproducție, competiție puternică sau schimbări în nevoile clienților. Auditorul verifică dacă prețurile practicate acoperă cel puțin costurile variabile și o parte din costurile fixe pe termen scurt și dacă există un plan realist de ieșire din logica „preț de supraviețuire"; b) maximizarea profitului actual: presupune existența unor instrumente solide de estimare a cererii și de analiză a costurilor. Auditorul va examina dacă proiecțiile de profit au luat în calcul reacția concurenței, restricțiile legale și elasticitatea cererii, sau dacă sunt simple dorințe optimiste; c) creșterea cotei de piață prin strategia prețurilor mici: se bazează pe ideea că volumul mare reduce costurile unitare și crește profitul pe termen lung. Auditorul verifică dacă firma a calculat corect sensibilitatea cererii la preț, capacitatea de a obține costuri reduse de producție și distribuție și dacă a estimat reacția concurenților (războaie de preț, intrarea unor noi jucători etc.); d) strategia de „smântânire" a pieței (prețuri inițiale mari): potrivită când există o cerere inițială înaltă, insensibilă la preț, costurile unitare nu sunt excesive, iar prețurile ridicate nu atrag imediat mulți competitori. Auditorul evaluează dacă prețul mare este într-adevăr susținut de valoarea percepută și dacă există un plan de ajustare pe măsură ce piața se maturizează; e) dobândirea statutului de lider în calitate: implică strategia diferențierii prin calitate ridicată și prețuri înalte. Auditorul verifică dacă promisiunea de calitate este susținută prin produs, servicii și brand și dacă prețul reflectă această poziționare în percepția clienților.

Analiza prețurilor în funcție de cost [5, p.101-102]: din perspectivă de audit, analiza costurilor nu este un scop în sine, ci baza pentru a evalua dacă firma înțelege structura costurilor și dacă își stabilește prețurile într-un mod rațional. Auditorul verifică mai ales: a) dacă firma folosește corect *analiza pragului de rentabilitate* (Pr) pentru a determina volumul minim al vânzărilor necesare acoperirii costurilor și momentul în care produsul devine profitabil [2, p.358]; b) dacă relația dintre preț, costuri variabile, costuri fixe și volum este monitorizată și folosită în decizii (de ex., la lansări, promoții, discounturi). Analiza pragului de rentabilitate ($Pr = Pa \times Q - (Cv \times Q + Cf)$) are sens în audit doar dacă: a) cifrele folosite sunt actualizate; b) este clar ce scenarii de preț și volum au fost testate; c) deciziile efective (lansare, retragere, discount) sunt legate de rezultatele acestor calcule. Pentru analiza comportamentului costurilor pe termen mediu și lung, auditorul va verifica dacă firma: a) ia în considerare curba de experiență, adică relația

dintre volumul producției și scăderea costurilor unitare datorită învățării, îmbunătățirilor tehnologice și economiilor de scară [3, p.49]; b) folosește metode precum ABC (activity-based costing) pentru a înțelege corect structura costurilor indirecte, mai ales în întreprinderile unde ponderea acestora este ridicată [4, p.97]; c) dispune de o viziune asupra costului țintă (target costing), pornind de la un preț de piață acceptabil și o marjă de profit dorită, și lucrează activ pentru a reduce diferența dintre costul estimat și costul țintă prin optimizarea proceselor.

Din unghi de audit, întrebările-cheie devin: a) costurile sunt calculate și urmărite la nivel de produs, linie, client, canal? b) target costing este un instrument real de management sau doar un concept menționat în documente? c) există mecanisme de revizuire a produsului sau a proceselor atunci când costul estimat depășește costul țintă?

Prețul în funcție de cerere: în audit, „preț în funcție de cerere" înseamnă verificarea modului în care firma înțelege sensibilitatea clienților la preț și percepția valorii, nu doar faptul că „știe teoria elasticității". Auditorul verifică: a) dacă compania a estimat curba cererii pentru principalele produse sau cel puțin a testat reacția pieței la diferite niveluri de preț [5, p106]; b) ce metode a folosit (sondaje, experimente de preț, analize statistice ale vânzărilor istorice) și cât de robuste sunt datele; c) dacă elasticitatea cererii și elasticitatea cifrei de afaceri în funcție de preț sunt utilizate efectiv pentru a decide asupra promoțiilor, discounturilor, modificărilor de preț. În mod special, auditorul va analiza: 1) dacă firma înțelege situațiile în care cererea este mai puțin sensibilă la preț (produse de prestigiu, efect de Veblen, bunuri cu puține substituibile, obiceiuri de consum stabilizate); 2) dacă există diferențiere de politică de preț în funcție de segmente (clienți sensibili la preț vs. clienți orientați spre valoare, statut sau confort); 3) dacă experimentele de preț sunt proiectate și măsurate corect, nu doar aplicate informal.

Referința la tipurile de cercetare (experimentale, cvasi-experimentale, observaționale; transversale, orizontale, longitudinale) are sens în audit doar în măsura în care firma folosește efectiv astfel de cercetări. Auditorul nu evaluează teoria metodologică, ci verifică: a) dacă tipul de cercetare este adecvat scopului (de ex., studii longitudinale pentru a urmări reacția la schimbările de preț în timp); b) dacă există o minimă rigoare în colectarea și interpretarea datelor folosite pentru deciziile de preț.

Prețul în funcție de concurență: pentru domeniile în care produsele sunt similare, costurile unitare greu de estimat cu precizie, iar câțiva jucători domină piața, politica de preț în funcție de concurență devine normă. Din perspectiva auditului, întrebările centrale sunt: a) cum își colectează firma informații despre prețurile concurenților (surse, frecvență, acuratețe); b) își ajustează prețurile reactiv (imită primul concurent care le modifică) sau are o logică proprie și scenarii prestabilite?; c) a evaluat consecințele strategice ale intrării într-un război de preț?

Auditorul va analiza în ce măsură întreprinderea: a) a definit clar situațiile în care poate reduce prețul (ex. atragerea clienților într-o bază de date, up-selling, cross-selling);

b) testează și măsoară efectele reducerilor (impact asupra volumului, marjei, poziționării); c) înțelege riscul de a „educa" clientul să cumpere doar la promoție.

Dimensiunea psihologică și de poziționare a prețului [5, p.37-40]: în auditul politicii de preț, nu poate fi ignorată dimensiunea psihologică a prețului ca semnal de poziționare. Auditorul va evalua: a) dacă nivelul prețurilor este coerent cu poziționarea declarată (premium, accesibil, de masă etc.); b) dacă firma folosește deliberat structuri de ofertă (standard/premium, pachete, abonamente) pentru a reduce indecizia și a ghida alegerea; c) dacă strategiile de tip „nelimitat la preț fix", „plată în rate" sau „garanții puternice" sunt concepute pentru a diminua percepția riscului și a facilita decizia, și dacă sunt sustenabile financiar.

În mod concret, auditorul se întreabă: 1) există o logică în numărul de variante oferite sau firma sufocă clientul cu o varietate excesivă? 2) oferta standard/premium este clar diferențiată și justificată? 3) există dovezi că strategiile de preț aplicate cresc conversia și valoarea pe viață a clientului, sau doar complică portofoliul? În concluzie, auditul politicii de preț nu se mulțumește să constate „ce prețuri are firma", ci evaluează: a) coerența dintre obiectivele de preț, strategia de poziționare, politica de produs și realitățile pieței; b) calitatea datelor și a metodelor utilizate pentru stabilirea prețurilor (cost, cerere, concurență); c) capacitatea firmei de a măsura impactul deciziilor de preț asupra volumului, marjei, cotei de piață și imaginii; d) existența unor mecanisme de învățare și ajustare (testare, experimente, revizuiri periodice).

Cele mai frecvente erori identificate în auditul politicii de preț

1. Confundarea prețului cu costul – prețul este tratat ca rezultat automat al costurilor, fără integrarea percepției valorii, a cererii și a poziționării.
2. Lipsa unei strategii explicite de preț – firmele operează cu prețuri „moștenite" sau imitate, fără obiective clare, coerente și măsurabile. Aplicarea aceluiași nivel de preț pentru toate segmentele, ignorând diferențele de disponibilitate la plată și elasticitate.
3. Calcul incorect sau absența analizei pragului de rentabilitate – decizii luate fără estimarea volumului minim necesar pentru profitabilitate. Lipsa actualizării datelor de cost, utilizarea unor costuri învechite, ceea ce distorsionează prețurile, marjele și proiecțiile de profit.
4. Ignorarea curbei de experiență și a reducerii costurilor în timp – menținerea unor prețuri improprii etapelor ulterioare ale ciclului de viață al produsului.
5. Supraestimarea efectelor reducerilor de preț – așteptarea automată a creșterii volumului, fără testarea reală a elasticității cererii.
6. Neglijarea efectului psihologic al prețului – stabilirea unui preț incoerent cu poziționarea (de exemplu, preț „ieftin" pentru un brand premium).
7. Utilizarea necritică a reducerilor și promoțiilor – practici excesive care erodează marja și educă clientul să cumpere doar la discount.

8. Lipsa analizei concurenței sau imitarea ei fără criterii – stabilirea prețurilor în mod reactiv, fără strategie proprie.
9. Absența testării variantelor de preț (A/B testing, experimente) – decizii bazate pe intuiție, nu pe date reale privind comportamentul clienților.
10. Neglijarea costurilor indirecte în stabilirea prețului – ignorarea cheltuielilor de distribuție, service, retururi, logistică sau a costurilor ascunse.
11. Subestimarea riscurilor strategice – războaie de preț, intrarea unor noi competitori, presiunea retailerilor.
12. Neconcordanța dintre preț și poziționare – prețuri care nu susțin promisiunea de brand sau contrazic strategia de diferențiere.
13. Lipsa unui sistem de monitorizare și ajustare periodică a prețurilor – prețuri nemodificate deși condițiile pieței, costurile sau comportamentele consumatorilor se schimbă.

Sarcini de autoevaluare

Auditul politicii de produs

Pentru a verifica gradul în care înțelegeți și puteți aplica principiile auditului politicii de produs, vă propunem următoarele sarcini de autoevaluare:

1. Analizați dacă organizația în care ați realizat stagiile de practică operează cu o definiție restrânsă sau extinsă a produsului. Explicați ce consecințe strategice și operaționale generează această abordare în raport cu satisfacerea nevoilor consumatorilor.
2. Evaluați gradul de aliniere dintre politica de produs și obiectivele strategice ale firmei. Identificați două incoerențe potențiale și discutați modul în care acestea ar putea afecta performanța comercială.
3. Examinați performanța produselor din portofoliu (venituri, profit, cote de piață). Determinați dacă distribuția performanței este sănătoasă sau dacă dependența de un număr redus de produse reprezintă un risc strategic.
4. Investigați dacă firma colectează și utilizează date valide despre percepția consumatorilor (calitate, ambalaj, marcă). Identificați sursele de date lipsă și argumentați ce decizii manageriale sunt vulnerabile din această cauză.
5. Evaluați lungimea liniei de produse. Stabiliți dacă aceasta este prea scurtă, prea lungă sau optim dimensionată și justificați ce ajustări ar crește profitabilitatea sau competitivitatea.
6. Construiți o hartă de poziționare pentru cel puțin două produse proprii și două produse concurente. Concluzionați dacă poziționarea actuală este sustenabilă sau dacă există zone strategice insuficient exploatate.
7. Analizați strategia de marcă adoptată (marcă nouă, extindere de marcă, mărci multiple, extindere de linie). Identificați riscurile majore ale acestei alegeri și evaluați dacă strategia actuală este coerentă cu poziționarea firmei.

8. Determinați dacă firma utilizează date legate de ciclul de viață al produselor în deciziile privind bugetul de marketing, modernizarea sau retragerea produselor. Indicați două decizii incorecte ce pot rezulta din ignorarea etapelor ciclului de viață.
9. Evaluați coerența politicii de ambalare și etichetare în raport cu poziționarea mărcii, cerințele legale și comportamentul consumatorilor. Identificați cel puțin trei elemente care necesită ajustare.
10. Analizați procesul de lansare a produselor noi utilizat de firmă. Stabiliți dacă sunt evaluate corect costurile, concurența, segmentarea și momentul lansării. Evidențiați două vulnerabilități metodologice care pot conduce la eșecul unui nou produs.

Auditul politicii de preț

Pentru a consolida înțelegerea procesului de formare a prețurilor și a modului în care acestea reflectă strategia, costurile, cererea și concurența, realizați următoarele sarcini de autoevaluare.

1. Analizați dacă obiectivele de preț ale unei firme (reale sau fictive) sunt formulate coerent și verificați alinierea lor cu strategia de poziționare și cu obiectivele generale de marketing. Precizați unde apar incoerențe sau ambiguități.
2. Examinați modul în care o firmă își stabilește prețurile în raport cu costurile. Verificați dacă pragul de rentabilitate este calculat corect și dacă datele folosite sunt actualizate. Indicați posibile erori.
3. Evaluați dacă politica de preț ține cont de sensibilitatea cererii. Propuneți un mini-scenariu în care firma testează două niveluri alternative de preț și interpretați rezultatele posibile.
4. Analizați dacă prețurile unei firme sunt adecvate poziționării brandului. Indicați situațiile în care prețul comunică un mesaj contradictoriu față de valoarea promisă.
5. Examinați cât de bine sunt integrate informațiile despre concurență în politica de preț. Determinați dacă firma reacționează excesiv la mișcările concurenților sau dacă nu le ia în considerare suficient.
6. Identificați riscurile strategice asociate cu utilizarea frecventă a reducerilor și promoțiilor. Argumentați în ce condiții acestea pot eroda marjele sau pot educa negativ consumatorii.
7. Analizați dacă firma utilizează metode precum curba de experiență, ABC sau target costing pentru fundamentarea prețurilor. Discutați ce decizii ar putea deveni eronate în absența acestor instrumente.
8. Evaluați dacă există un sistem de monitorizare și ajustare periodică a prețurilor. Propuneți trei indicatori simpli care ar trebui urmăriți pentru a justifica o modificare de preț.

Subiecte de dezbatere

Auditul politicii de produs

I. Comentariu critic privind cadranul dilemelor (question marks) din matricea BCG

Dilemele/semnele de întrebare sunt definite ca unități strategice de afaceri cu o cotă relativă de piaţă redusă, aflate pe o piaţă cu o creştere rapidă. În mod tipic, sunt produse nou lansate, care nu domină segmentul lor de piață și, prin urmare, sunt considerate afaceri puţin rentabile, generatoare de numerar redus. În logica BCG, dacă firma doreşte să îşi îmbunătăţească poziţia, aceste afaceri vor necesita investiţii mari, iar din cauza cotei relative mici, posibilităţile de valorificare a oportunităţilor asociate creşterii pieţei ar fi limitate. Ni se pare însă discutabil argumentul implicit al stagnării bazat exclusiv pe noutatea produsului combinată cu o cotă relativă de piaţă redusă. Poziționarea într-un astfel de cadran surprinde mai degrabă statu-quo-ul noutății, un moment de început al ciclului de viață, și nu poate sugera în mod riguros un viitor nefast al afacerii. Chiar dacă cota relativă rămâne neschimbată, această situație poate coexista cu investiții masive și cu o logică strategică rațională, mai ales în condițiile în care ritmurile ridicate de creștere ale ramurii/sectorului atrag numeroşi competitori, fragmentează piaţa şi fac dificilă obținerea unei cote dominante. În plus, opţiunile strategice clasice propuse pentru semnele de întrebare: „construieşte şi creşte" sau „abandonează", sunt ele însele reductive. Ele pleacă de la premisa că dilema este în mod structural instabilă și trebuie „rezolvată" rapid, fie prin transformarea în vedetă, fie prin retragere. Dintr-o perspectivă critică, se poate argumenta că anumite afaceri pot funcţiona profitabil pe termen lung în această zonă, fără să devină niciodată lideri de piaţă, și că matricea BCG tinde să penalizeze noutatea și pozițiile de nișă, fără a lua în considerare suficient dinamica reală a piețelor, contextul concurențial și natura avantajului competitiv. *Repere de analiză:*

1. Evaluați dacă „noutatea + cotă mică" poate fi considerată în mod legitim un indicator de risc strategic sau dacă reprezintă doar o fază naturală și inevitabilă a ciclului de viață al produsului. În ce situații cota mică nu reflectă o slăbiciune, ci maturitatea unei piețe extrem de fragmentate?

2. Analizați în ce măsură dinamica piețelor moderne, caracterizate prin inovare rapidă, intrări frecvente de competitori şi ritm accelerat al schimbărilor tehnologice, reduce capacitatea matricei BCG de a formula judecăți valide despre evoluția viitoare a unui produs.

3. Discutați dacă este adecvată asocierea cadranului „dilemelor" cu recomandări strategice binare (construiește și crește / abandonează). Ce alte opțiuni strategice intermediare ar fi posibile în practică (de exemplu: menținere selectivă, strategie de nișă, testare incrementală, colaborare sau co-dezvoltare)?

4. Examinați situațiile în care o afacere poate rămâne pe termen lung într-o poziție de „dilemă", dar totuși să fie profitabilă și strategic relevantă pentru portofoliu. Care sunt

condițiile în care „cota mică” este irelevantă pentru evaluarea succesului (ex. SaaS, gaming, piețe creative, piețe cu cerere fragmentată)?

5. Analizați în ce măsură matricea BCG poate induce erori manageriale prin simplificarea excesivă a portofoliului. Ce riscuri apar atunci când o organizație tratează dilemele ca probleme care trebuie „rezolvate” urgent, în loc să le evalueze contextual, în raport cu avantajele tehnologice, cu poziționarea și cu logica strategică a pieței?

6. Identificați scenarii în care un produs încadrat ca dilemă poate fi, în realitate, o investiție strategică în viitorul companiei (ex., tranziție tehnologică, diversificare, intrare într-o piață emergentă). În ce fel eticheta „dilemă” poate pune presiune eronată asupra decidenților?

7. Propuneți criterii alternative la cota relativă de piață pentru evaluarea potențialului unei dileme: creșterea bazei de utilizatori, retenția, costul de achiziție al clientului, valoarea pe viață a clientului (CLV), sinergiile cu portofoliul, viteza de învățare organizațională etc.

8. Reflectați asupra modului în care un auditor de marketing ar trebui să analizeze existența unui portofoliu cu multe dileme. Ce întrebări critice ar trebui adresate pentru a determina dacă acest portofoliu este un semn al imaturității strategice sau un rezultat al inovării deliberate?

II. Analizați exemplul practic: dacă cineva solicită serviciile unei companii de IT, temerile cu care, eventual, se va confrunta pot fi următoarele: 1. Compania IT poate trimite un expert tehnician începător, cu puțină experiență. 2. Va fi disponibilă compania să asigure asistență în caz de urgență? 3. Problemele pe care le înlătură, vor apărea mai târziu? O garanție care inversează riscul în acest caz va fi: „Vă garantăm că tehnicienii noștri IT, autorizați și cu experiență, vor remedia problemele astfel încât ele să nu reapară. În cazul în care solicitați asistență, ei vă vor suna în aproximativ 15 minute și vor vorbi astfel încât să se facă înțeleși. Dacă nu respectăm una dinte aceste promisiuni, insistăm să ne aduceți la cunoștință și vă vom rambursa dulbul sumei incasate pentru asistență”. Comparați această garanție cu „Satisfacție garantată”.

Întrebări-cheie pentru discuție: 1. Ce tip de garanție funcționează mai bine în servicii cu risc ridicat și informație asimetrică (IT, sănătate, reparații auto)? 2. Poate „Satisfacție garantată” să aducă vreun beneficiu real în absența unor indicatori măsurabili? 3. Cum influențează astfel de garanții brandingul și reputația firmei? 4. În ce măsură o garanție specifică crește costul erorilor pentru firmă și cum poate aceasta gestiona intern promisiunile făcute? 5. Ce rol are garanția în reducerea riscului perceput și în decizia finală de achiziție?

III. Poate o politică de produs excelentă compensa o strategie de marketing defectuoasă? *Argument central:* există produse superioare care eșuează comercial și produse mediocre care prosperă datorită marketingului. *Direcții de dezbatere:* primatul

valorii intrinseci vs. primatul poziționării; rolul mărcii vs. rolul produsului; cât poate marketingul să salveze un produs slab?

IV. Extinderea liniilor de produse este o strategie de creștere sau o capcană strategică? *Argument central:* extinderea poate crește acoperirea pieței, dar poate dilua marca, fragmenta resursele și canibaliza vânzările. *Direcții:* când extinderea este inteligentă? când devine periculoasă? cât de mult trebuie să conteze cererea distribuitorilor? cât marketing poate susține o linie supradimensionată?

V. Poate modelul BCG constitui un instrument valid pentru decizii strategice în contextul piețelor moderne dinamice? *Problema:* BCG este static, reduce complexitatea la două variabile, penalizează noutatea și favorizează liderii. *Direcții:* dacă poate fi folosit doar orientativ; dacă trebuie înlocuit cu modele multi-criteriale; dacă este încă relevant pentru companiile mici.

VI. Este brandul mai important decât produsul în deciziile strategice ale firmei? *Context:* multe companii investesc masiv în marcă, chiar dacă produsele lor nu diferă substanțial; altele investesc în produs mizând pe valoarea intrinsecă. *Direcții:* branding ca avantaj competitiv durabil vs. produs ca sursă reală de satisfacție; riscul diluării mărcii; rolul mărcii în protejarea marjelor și a ciclului de viață.

VII. Ar trebui firmele să adopte garanții puternice (de tip inversarea riscului) sau acestea devin nesustenabile pe termen lung? *Context:* garanțiile precise și îndrăznețe reduc temerile clienților și cresc conversia, dar pot genera costuri mari și abuzuri. *Direcții:* garanție ca instrument strategic de încredere; diferența între valoare percepută și risc real; când garanțiile supra-promit? cum se auditează performanța garanțiilor?

Auditul politicii de preț

1. În ce măsură prețul poate fi stabilit „obiectiv” pe baza costurilor și când devine obligatoriu să se treacă la un model bazat pe valoare și percepție? *Direcții de argumentare pro cost:* costurile asigură acoperirea financiară minimă; sunt controlabile intern; permit estimarea pragului de rentabilitate; utile în industriile cu prețuri reglementate. *Direcții contra:* ignoră comportamentul consumatorului; poate conduce la prețuri prea mari sau prea mici; nu explică preferințele și diferențierea; în piețele premium prețul se bazează pe valoarea percepută, nu pe cost. *Întrebări critice:* ce se întâmplă când costul crește, dar piața nu acceptă un preț mai mare? este costul un mecanism de protecție sau o capcană strategică? Exemple: lux (prețuri independente de cost), retail alimentar (cost-plus funcțional), SaaS (preț pe valoare).

2. Este imitarea prețurilor concurenților o strategie rațională într-o piață incertă sau doar o dovadă de lipsă de analiză internă? *Direcții pro*: reduce riscul; scurtează timpul de decizie; funcționează în piețe cu produse foarte similare; ușurează poziționarea. *Direcții contra:* conduce la războaie de preț; limitează diferențierea; ignoră costurile proprii; creează dependență strategică față de concurenți. *Întrebări critice*: când este imitarea o adaptare strategică inteligentă? cum îți susții profitabilitatea dacă ai costuri

mai mari decât concurenții? Exemple: benzinării, retail electrocasnic, companii aeriene low-cost.

3. Pot promoțiile și reducerile frecvente să fie considerate o strategie sustenabilă sau reprezintă un drum sigur către erodarea brandului și a profitabilității? *Direcții pro:* atrag trafic; cresc conversiile pe termen scurt; utile pentru lichidări de stoc; pot ajuta produsele noi să intre pe piață. *Direcții contra:* antrenează clienții să cumpere doar la reducere; afectează percepția de calitate; reduc marjele; pot declanșa reacții agresive ale concurenței. *Întrebări critice*: cât de des e „prea des"? promoția înlocuiește lipsa de strategie? Exemple: fashion fast-retail, pharma OTC, e-commerce sezonier.

4. Ce este mai periculos: să supraestimezi elasticitatea cererii sau să o ignori complet în stabilirea prețului? *Direcții pro supraestimării*: poate conduce la prețuri prea mici; pierderea profiturilor; mesaj de slăbiciune în piață. *Direcții pro ignorării:* prețuri prea mari; scăderea abruptă a cererii; vânzări volatile. *Întrebări critice*: este elasticitatea constantă sau dinamică? ce segmente reacționează diferit? cum măsori elasticitatea fără date solide? Exemple: produse premium vs. produse de bază.

5. Poate un brand premium să își mențină poziționarea dacă folosește prețuri incoerente sau prea apropiate de cele ale competitorilor de masă? *Direcții pro:* prețul mai accesibil poate extinde piața; poate elimina barierele de intrare pentru noi consumatori; devine strategie anti-criză. *Direcții contra:* erodează exclusivitatea; creează confuzie în poziționare; afectează marjele; slăbește storytelling-ul brandului. *Întrebări critice:* ce este premium – prețul, produsul, experiența? există „premium accesibil" fără compromis strategic? Exemple: branduri de modă, segmentul automotive.

6. Ar trebui companiile să actualizeze prețurile în ritmul pieței sau în ritmul costurilor interne? *Direcții pro ritmului pieței*: competitivitate; adaptare rapidă; menținerea cotei de piață. *Direcții pro ritmului costurilor:* stabilitate; predictibilitate; protejarea marjelor. *Întrebări critice*: când devine periculos să urmărești piața? când devine rigid să urmărești doar costul? Exemple: FMCG (piață volatilă) vs. industrii B2B cu contracte rigide.

7. Este justificat ca un preț să rămână neschimbat ani la rând dacă produsele, costurile și comportamentele consumatorilor evoluează? *Direcții pro:* stabilitatea poate inspira încredere; simplifică comunicarea; poate reflecta economii interne. *Direcții contra:* cursul valutar, inflația și costurile pot afecta profitul; produsul își pierde poziționarea; percepția valorii se schimbă. *Întrebări critice*: ce înseamnă „neschimbat" într-o economie cu inflație? cum justifici stagnarea prețului unor clienți premium? Exemple: servicii de abonament, prețuri reglementate.

8. Poate lipsa experimentelor de preț (A/B testing, testări controlate) să fie considerată o eroare strategică majoră în mediul actual bazat pe date? *Direcții pro:* testele pot fi costisitoare; nu funcționează în piețe mici; pot confuza clienții dacă sunt făcute prost. *Direcții contra:* deciziile devin speculative; se ignoră comportamentul real;

se pierd oportunități de optimizare; se reduce competitivitatea. *Întrebări critice:* când nu sunt fezabile testele de preț? cum pot fi făcute etic? Exemple: e-commerce, SaaS, retail alimentar.

9. Ce este mai grav într-o decizie de preț: să ignori costurile ascunse sau să supra-modelezi costurile directe și să pierzi perspectiva pieței? *Direcții pro ignorării costurilor ascunse*: pot afecta puternic profitul; creează iluzia rentabilității; amplifică riscurile de cash-flow. *Direcții pro supra-modelării costurilor:* duce la prețuri necompetitive; pierdere de clienți; supraevaluarea valorii interne. *Întrebări critice*: ce sunt costurile ascunse? cum pot fi identificate în audit? Exemple: retururi, logistică, costul achiziției de client.

10. Cine ar trebui să aibă ultimul cuvânt în stabilirea prețului: departamentul financiar, departamentul de marketing sau piața însăși (prin teste și feedback)? *Direcții pro financiar:* protejează profitabilitatea; control al costurilor; disciplină. *Direcții pro marketing:* orientare către client; înțelegere a valorii percepute; viziune pe termen lung. *Direcții pro piață:* decizii bazate pe comportament real; testare continuă; adaptare rapidă. *Întrebări critice:* poate exista un „centru de gravitație" al deciziei? cine înțelege cel mai bine riscul? Exemple: companii SaaS (pricing echipe mixte), FMCG (decizii centralizate), retail (decizii testate constant).

Bibliografie

1. KOTLER, Ph. Managementul marketingului, Editura Teora, 2000, 1040 p., ISBN 973-601-365-0.
2. BALAURE, V. (coordonator). Marketing, Editura Uranus, București, 2002, 631 p., ISBN 9739021751.
3. VRÂNCEANU, D.M., Politici de preţ, Editura Uranus, Bucureşti, 2006, 240 p., ISBN 5948489100390.
4. RĂDULESCU, V. Auditul în marketing – abordări conceptuale și operaționale, Editura Pro Universitaria, București, 2013, 126 p., ISBN 978-606-647-570-9.
5. SIMON, Herman, *Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything*. Cham: Springer, 2013. 221 p. ISBN 978-3-319-20399-7 (print). ISBN 978-3-319-20400-0 (eBook), disponibilă pe http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/72493/1/82.pdf, accesat 14.12.2025.

Tema 7. Auditul politicii de distribuție și al politicii de comunicare

7.1. Auditul politicii de distribuție
7.2 Auditul politicii de comunicare

Cuvinte-cheie: *distribuție, canale de distribuție, intermediari, acoperire a pieței, eficiență, costuri de distribuție, logistică, distribuție fizică, relații cu distribuitorii, controlul canalelor, adaptabilitate, multicanal, sisteme de marketing verticale și orizontale, performanța canalelor, indicatori cantitativi și calitativi, potențial de creștere, BCG pentru canale, ciclul de viață al produsului, conformitate cu obiectivele de marketing, comportament al consumatorilor, accesibilitate, servicii auxiliare, riscuri strategice, costuri ascunse, rentabilitate, optimizarea distribuției, auditul comunicării, comunicare promoțională, obiective cognitive, afective, conative, modele ierarhie a efectelor, AIDA/AIDMA, poziționare, public-țintă, mesaje, mix comunicațional, buget de comunicare, eficiență și rentabilitate, media tradiționale și digitale, indicatori de performanță, notorietate, imagine de marcă, agenții de publicitate, comunicare internă, feedback, cercetare de marketing, testare mesaje, coerență strategică.*

Prin studierea acestei teme masterandul dezvoltă următoarele ***abilități:***

1. Evaluează coerența dintre obiectivele și strategiile de distribuție și comunicare, strategia de marketing și strategia generală a întreprinderii.
2. Analizează performanța canalelor de distribuție și a logisticii (acoperire, disponibilitate, servicii către clienți, depozitare, transport, stocuri, livrare, costuri) și impactul asupra satisfacției și competitivității.
3. Examinează eficiența intermediarilor (distribuitori, angrosiști, retaileri, agenți), costurile colaborării și capacitatea acestora de a susține imaginea mărcii.
4. Evaluează adecvarea canalelor de distribuție în raport cu natura produselor (perisabilitate, caracter tehnic, servicii post-vânzare, cerințe logistice) și influența distribuției asupra celorlalte componente ale mixului (preț, promovare, forță de vânzare).
5. Identifică și evaluează riscurile strategice ale distribuției (dependență de intermediari, schimbări tehnologice, competiție, apariția de noi canale), inclusiv nivelul de control, adaptabilitate și impactul asupra poziționării mărcii.
6. Evaluează costurile ascunse și rentabilitatea distribuției (pierderi, retururi, întârzieri, deteriorări), precum și mecanismele de monitorizare, control și adaptare la schimbările pieței.
7. Analizează definirea și urmărirea obiectivelor comunicării (cognitive, afective, conative), calitatea poziționării mărcii și corelarea mesajelor cu publicul-țintă.

8. Evaluează structura și adecvarea mesajelor și eficiența mixului comunicațional (publicitate, promovare a vânzărilor, PR, vânzare personală, marketing direct, online) în raport cu obiectivele, produsul și piața.
9. Examinează bugetarea comunicării, selecția mediilor și canalelor (tradiționale și digitale) și utilizarea cercetărilor și indicatorilor de performanță pentru măsurarea eficienței și rentabilității campaniilor.
10. Analizează comunicarea digitală (coerență, performanță prin KPI: reach, engagement, conversii), utilizarea instrumentelor de optimizare (analitică, automatizare, A/B testing, remarketing), mecanismele de feedback și ajustare continuă, precum și riscurile specifice mediului digital (reputație online, transparență, dependență de algoritmi, adaptare tehnologică).

7.1. Auditul politicii de distribuție

Auditul politicii de distribuție reprezintă o analiză sistematică și obiectivă a modului în care întreprinderea își organizează și își gestionează canalele prin care produsele ajung la consumatorul final. Scopul acestui demers este de a evalua în ce măsură politica de distribuție contribuie la realizarea obiectivelor de marketing și dacă structura actuală a canalelor este eficientă, rentabilă și adaptată condițiilor pieței. Figura 7.1. ilustrează etapele și logica procesului de audit al politicii de distribuție.

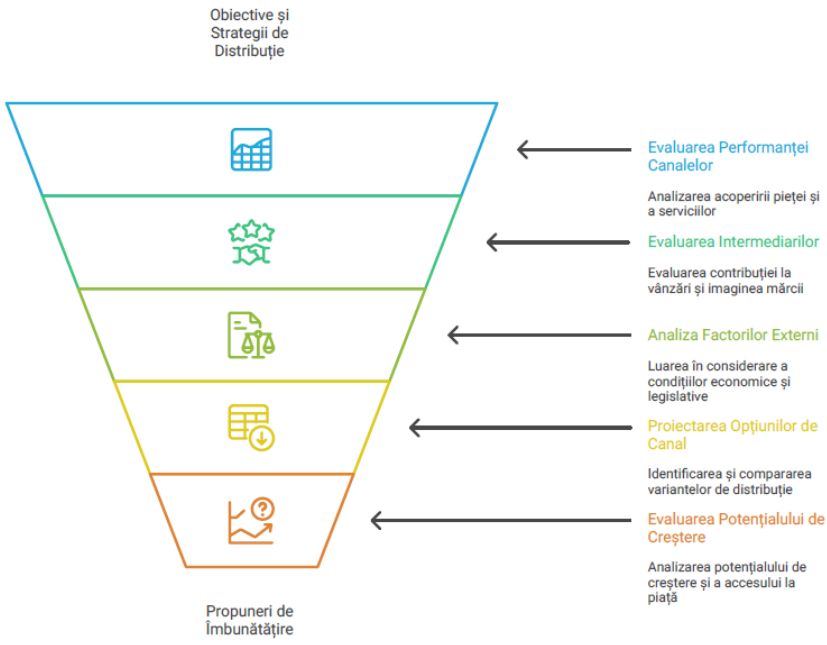


Figura 7.1. Procesul de audit al politicii de distribuție

Sursa: elaborat de autori

În primul rând, auditul vizează *obiectivele și strategiile în domeniul distribuției*. Se analizează dacă acestea sunt clar formulate, realiste și coerente cu strategia generală de marketing a întreprinderii. De asemenea, se examinează *performanța canalelor de distribuție* utilizate: dacă produsele ajung la publicul-țintă în momentul potrivit, în cantitățile și în condițiile dorite, dacă acoperirea pieței este suficientă și dacă serviciile oferite clienților sunt la nivelul așteptărilor acestora.

O componentă esențială a auditului o reprezintă evaluarea *eficienței distribuitorilor, dealerilor, agenților, brokerilor și reprezentanților de vânzări*. Se au în vedere volumul de vânzări realizat de fiecare categorie de intermediar, costurile asociate colaborării cu aceștia, capacitatea lor de a susține imaginea mărcii și disponibilitatea de a se implica în activitățile promoționale. Pe baza acestor analize se poate stabili dacă actualele canale trebuie menținute, ajustate sau înlocuite cu altele noi.

Canalele de distribuție reprezintă, în același timp, un cost de oportunitate important pentru întreprindere. Alegerea unui anumit sistem de distribuție influențează direct celelalte variabile ale mixului de marketing. Politica de preț depinde de lungimea și structura canalului, deoarece fiecare intermediar implică anumite adaosuri comerciale și costuri suplimentare. Forța de vânzare și deciziile privind promovarea sunt la rândul lor legate de pregătirea, motivarea și gradul de cooperare al distribuitorilor. În plus, deciziile privind canalele de distribuție presupun angajamente pe termen lung față de alți parteneri, precum și stabilirea unor politici și proceduri comune, ceea ce sporește importanța auditului în această zonă.

Numărul canalelor de distribuție a crescut foarte mult, iar companiile trebuie să fie pregătite să administreze mai multe canale și, în plus, să modifice ofertele și politica de prețuri în funcție de canalele folosite… Internetul reprezintă un nou canal de transmitere a informațiilor, de comunicare în dublu sens și de vânzare. Companiile care fac afaceri exclusiv pe internet nu întâmpină probleme la vânzarea online, dar companiile consacrate, care au rețele de distribuitori, se lovesc de obiecții puternice din partea acestora atunci când este vorba despre vânzările online. Aceste companii se întreabă cum să vândă online fără să afecteze vânzările magazinelor, intermediarilor sau agenților proprii [6, p.136-137].

În condițiile unei concurențe intense, unul dintre obiectivele centrale ale auditului este *identificarea posibilităților de reducere a costurilor la nivelul canalului*, fără a diminua calitatea serviciilor oferite clientului. Se caută astfel optimul între eficiența economică și satisfacția consumatorului. Obiectivele privind canalele de distribuție sunt influențate și de natura produselor comercializate. Produsele perisabile au nevoie, de regulă, de canale cât mai directe, care să minimizeze timpul de livrare. Materialele de construcții impun reducerea distanței de transport și a numărului de manipulări. Produsele tehnice sau cele care necesită instalare și service sunt adesea vândute fie direct de producători, fie prin reprezentanți specializați sau francize, care pot asigura servicii post-vânzare adecvate.

În același timp, mediul economic și legislativ influențează în mod direct politica de distribuție. În perioade de criză economică, producătorii pot prefera canale mai scurte, pentru a reduce costurile și a menține prețul final la un nivel acceptabil pentru consumatori. Modificările legislative pot restricționa sau încuraja utilizarea anumitor intermediari sau tipuri de puncte de vânzare. Diversitatea canalelor existente, de la vânzările prin agenți, angrosiști și comercianți cu amănuntul, până la marketingul direct și comerțul electronic, obligă întreprinderea să aleagă acele combinații de canale care oferă un raport avantajos între costuri, acoperire și control.

Din perspectiva deciziei manageriale, proiectarea canalului de distribuție presupune mai întâi identificarea variantelor posibile. În această etapă se stabilesc tipurile de intermediari implicați, numărul acestora și nivelul de distribuție (exclusivă, selectivă sau intensivă), precum și rolurile și responsabilitățile fiecărui participant în cadrul canalului. Ulterior, aceste variante sunt evaluate pe baza unor criterii economice și strategice. Se estimează vânzările potențiale pe fiecare canal, se calculează costurile aferente și se compară rezultatele. În general, utilizarea intermediarilor implică un nivel mai redus al costurilor fixe decât menținerea unor reprezentanțe proprii, dar poate duce la comisioane mai ridicate și la un control mai slab asupra modului în care sunt vândute produsele.

Performanța unui canal nu este analizată doar prin rezultatele sale actuale, ci și prin potențialul de dezvoltare. În acest sens, se poate utiliza o variantă adaptată a matricei BCG, în care canalele sunt evaluate după contribuția lor la cifra de afaceri și după potențialul de creștere. Pe lângă criteriile economice, auditul canalelor ia în considerare și indicatori care exprimă gradul de acoperire a pieței și nivelul de acces la segmentele-țintă. Un canal poate fi profitabil, dar insuficient pentru a asigura prezența produsului în toate zonele sau segmentele relevante.

Un alt aspect analizat este *gradul de control și de adaptabilitate.* Deoarece intermediarii sunt firme independente, care urmăresc în primul rând maximizarea propriului profit, ei se pot concentra asupra clienților mai mari, ignorând segmentele mici sau marginale, dar strategice pentru producător. De asemenea, este posibil ca aceștia să nu dispună de cunoștințele tehnice necesare pentru a explica corect caracteristicile produselor sau să nu se implice suficient în activitățile de promovare. Toate acestea pot afecta poziționarea mărcii și percepția consumatorilor. Ca urmare, auditul distribuției are în vedere și coerența dintre canalele utilizate și imaginea dorită a mărcii, precum și modul în care concurenții își structurează propriile canale.

Etapa ciclului de viață a produsului este, la rândul ei, relevantă. În faza de lansare pot fi necesare canale mai scurte și mai flexibile, care să permită testarea pieței și obținerea rapidă a feedback-ului. În etapa de creștere și maturitate, accentul se mută pe extinderea acoperirii și pe asigurarea disponibilității produsului, ceea ce poate presupune atragerea unor noi intermediari sau deschiderea unor noi puncte de distribuție. În faza de

declin, întreprinderea poate decide simplificarea canalului și reducerea costurilor, renunțând la anumite relații de distribuție.

În practică, majoritatea întreprinderilor nu se limitează la un singur canal, ci folosesc strategii multicanal pentru a ajunge la o parte cât mai mare din piață. Distribuția prin intermediari tradiționali poate fi combinată cu vânzări online, cu forțe de vânzare tehnice sau cu sisteme de franciză. Auditul urmărește să evidențieze avantajele și limitele fiecărui canal în parte, din perspectiva acoperirii pieței, a gradului de personalizare a serviciilor și a eficienței economice. Relațiile de interdependență dintre participanții la distribuție pot conduce la formarea unor sisteme de marketing verticale sau orizontale, iar analiza trebuie să ia în considerare și efectele integrării asupra performanței și flexibilității întreprinderii.

Dacă, în urma auditului, se constată că politicile și canalele de distribuție nu mai corespund obiectivelor întreprinderii, obiceiurilor actuale de consum sau condițiilor pieței, se pot formula propuneri de modificare. Schimbarea canalelor poate fi necesară și în situația în care apar noi competitori sau noi tehnologii, se extinde piața sau produsele intră într-o nouă etapă a ciclului lor de viață.

Măsurarea performanței unităților de distribuție, fie ele proprii sau intermediari, se realizează prin indicatori cantitativi și calitativi. Printre *indicatorii cantitativi* se numără cifra de afaceri pe metru pătrat, costurile asociate distribuției, nivelul și rotația stocurilor în fiecare punct de vânzare, timpul de livrare către client sau numărul reclamațiilor privind livrările. *Indicatorii calitativi* vizează gradul de vizibilitate și accesibilitate al unităților de distribuție, puterea de negociere, gradul de cooperare cu producătorul, modul de rezolvare a conflictelor, comportamentul în caz de deteriorare sau pierdere a bunurilor, implicarea în activitățile promoționale și nivelul de pregătire al personalului.

Nu în ultimul rând, auditul politicii de distribuție cuprinde și *analiza distribuției fizice*, adică a logisticii. Se examinează infrastructura disponibilă pentru depozitare și transport, procedurile de preluare și procesare a comenzilor, modul de gestionare a stocurilor și traseul fizic al produselor de la producător la client. Eficiența logisticii este evaluată prin raportarea costurilor de transport, depozitare și manipulare la costul total al produsului, precum și prin capacitatea sistemului de a asigura livrări rapide, sigure și fiabile. Toate aceste elemente oferă o imagine de ansamblu asupra modului în care politica de distribuție susține sau, dimpotrivă, limitează performanța de marketing a întreprinderii.

Implicațiile auditorului de marketing sunt multiple și se manifestă atât la nivel diagnostic, cât și la nivel decizional. În primul rând, auditorul trebuie să asigure o evaluare obiectivă, independentă și fundamentată pe date privind modul în care canalele de distribuție funcționează în raport cu obiectivele de marketing ale organizației. Acesta analizează nu doar performanțele actuale ale canalelor, ci și coerența lor cu strategia generală, contribuția la consolidarea poziționării mărcii și capacitatea de adaptare la schimbările pieței.

O responsabilitate majoră a auditorului constă în verificarea concordanței dintre structura canalelor de distribuție și comportamentul consumatorilor. Prin observarea schimbărilor în preferințele, obiceiurile și așteptările clienților, auditorul poate identifica zone în care distribuția nu mai corespunde cerințelor pieței, cum ar fi întârzierile în livrare, insuficiența punctelor de vânzare sau lipsa unor servicii auxiliare esențiale. În acest context, implicarea auditorului este crucială pentru prevenirea declinului competitiv și pentru ajustarea rapidă a politicii de distribuție.

De asemenea, auditorul de marketing are rolul de a evalua nivelul de cooperare și eficiența relațiilor dintre întreprindere și intermediari. Deoarece distribuția implică un lanț complex de actori independenți, auditorul analizează calitatea comunicării, transparența proceselor, mecanismele de negociere, gradul de implicare al distribuitorilor în promovarea produselor și capacitatea lor de a reprezenta corect marca pe piață. În situațiile în care identifică blocaje, conflicte sau necorelări cu strategia de marketing, auditorul formulează recomandări privind renegocierea contractelor, schimbarea partenerilor sau restructurarea canalelor.

Un alt aspect important este evaluarea implicațiilor financiare ale politicii de distribuție. Auditorul analizează costurile logistice, cheltuielile cu intermediarii, rentabilitatea fiecărui canal și nivelul costurilor ascunse – cum ar fi pierderile din livrări întârziate, returnările sau deteriorarea produselor. Prin evidențierea ineficiențelor, auditorul contribuie la optimizarea costurilor și la creșterea profitabilității întreprinderii, asigurând în același timp menținerea standardelor de calitate în relația cu clientul.

De asemenea, auditorul are un rol strategic în anticiparea riscurilor asociate politicii de distribuție. Acesta trebuie să identifice vulnerabilități precum dependența excesivă de un singur intermediar, apariția unor noi competitori care utilizează canale inovatoare, modificările legislative sau schimbările tehnologice care ar putea afecta fluxurile logistice. Prin evaluarea acestor riscuri, auditorul oferă managementului informațiile necesare pentru adoptarea unor măsuri preventive și pentru consolidarea rezilienței sistemului de distribuție.

Nu în ultimul rând, auditorul de marketing are implicații importante în procesul de monitorizare continuă a performanței distribuției. Auditul nu se limitează la un exercițiu punctual, ci devine o activitate care asigură feedback periodic, necesar pentru ajustarea strategiilor în timp real. În acest sens, auditorul propune indicatori de performanță, sisteme de raportare și instrumente de control care permit întreprinderii să urmărească evoluțiile din teren și să reacționeze prompt la orice abatere.

Prin toate aceste implicații, auditorul de marketing devine un actor-cheie în asigurarea funcționării eficiente a politicii de distribuție. Activitatea sa contribuie nu doar la identificarea problemelor existente, ci și la fundamentarea deciziilor strategice, la dezvoltarea unei distribuții competitive și la creșterea capacității întreprinderii de a răspunde dinamic la schimbările din mediul de piață.

Erori frecvente identificate în auditul politicii de distribuție

1. O eroare frecventă este analiza canalelor doar prin prisma volumelor de vânzări, ignorând costurile logistice, marjele reale, discounturile comerciale, costurile operaționale și costurile ascunse (retururi, deteriorări, întârzieri). Prin urmare, canalele aparent performante pot fi în realitate neprofitabile.
2. Neglijarea gradului de acoperire a pieței și a accesului la segmente strategice: auditul se limitează uneori la indicatori financiari, fără a examina dacă distribuția ajunge efectiv la segmentele-țintă. Zone sau segmente importante pot rămâne slab acoperite, iar acest lucru nu este identificat în lipsa unei analize sistematice a pieței.
3. Ignorarea rolului intermediarilor în poziționarea mărcii: distribuitorii sunt evaluați adesea doar prin vânzări, fără a se analiza dacă reprezintă corect marca, dacă oferă servicii auxiliare adecvate sau dacă respectă standardele de prezentare. Un canal poate genera vânzări, dar poate deteriora imaginea și poziționarea brandului.
4. Neanalizarea relațiilor de dependență și a riscurilor structurale în lanțul de distribuție: auditul poate omite să verifice dacă firma depinde excesiv de un anumit intermediar, retailer sau platformă digitală. Această dependență poate deveni critică în cazul renegocierilor, apariției unor noi competitori sau schimbărilor legislative.
5. Absența analizei adaptabilității și flexibilității canalelor: canalele sunt evaluate doar pentru performanța prezentă, fără a se analiza capacitatea lor de adaptare la modificări ale cererii, extinderi de piață, digitalizare sau schimbări tehnologice. Un canal eficient azi poate deveni rigid și limitativ pe termen mediu.

7.2. Auditul politicii de comunicare

Auditul politicii de comunicare promoțională are ca scop evaluarea performanței activităților de comunicare ale întreprinderii și a modului în care acestea susțin obiectivele de marketing și obiectivele generale ale organizației. Prin audit se analizează coerența obiectivelor de comunicare, adecvarea strategiilor și tehnicilor folosite, eficiența utilizării resurselor și competența celor implicați în conceperea și implementarea campaniilor, așa cum este sintetizat în figura 7.2.

În primul rând, auditul urmărește corelarea obiectivelor de comunicare cu obiectivele de marketing și cu strategia generală a întreprinderii. Se analizează deciziile privind poziționarea mărcii, publicul-țintă vizat, bugetul de comunicare, mixul comunicațional utilizat, mesajele transmise, mecanismele de control și rezultatele campaniilor. Identificând auditoriul, organizația trebuie să răspundă clar la întrebările: *ce* comunică, *cum, când, unde* și *către cine*. Auditorul de marketing evaluează măsura în care aceste răspunsuri sunt coerente, logice și fundamentate pe informații de piață.



Figura 7.2. Auditul politicii de comunicare

Sursa: elaborat de autori

Obiectivele de comunicare sunt, de regulă, formulate pe trei planuri: cognitiv, afectiv şi conativ (comportamental). La nivel cognitiv, comunicarea urmăreşte să „introducă" ceva în mintea clientului: să-l facă să ştie că produsul/marca există, să-i cunoască principalele caracteristici, să reţină numele brandului. La nivel afectiv, comunicarea urmăreşte schimbarea sau consolidarea atitudinilor, preferinţelor şi convingerilor: să placă produsul, să fie perceput favorabil, să se diferenţieze de concurenţi. La nivel conativ, obiectivele vizează determinarea unui comportament concret: încercarea produsului, cumpărarea repetată, creşterea frecvenţei de cumpărare, depăşirea unor bariere de achiziţie.

Modelele ierarhizării răspunsului pornesc de la premisa că clientul trece printr-o succesiune de stadii de natură cognitivă, afectivă şi comportamentală. Se pot distinge mai multe variante, în funcţie de gradul de implicare al clientului şi de percepţia diferenţelor dintre mărci [5, p.763]:

1. *„înveți–simți–faci"*, specific clienţilor puternic implicaţi, care percep diferenţe clare între produse (de exemplu, achiziţia unui automobil). Mai întâi se informează, apoi dezvoltă o atitudine favorabilă sau nefavorabilă, abia apoi decid să acţioneze.
2. *„faci–simți–înveți"*, specific situaţiilor în care implicarea este mare, dar diferenţele între produse sunt percepute ca fiind reduse. Clientul poate acţiona relativ rapid (achiziţie), urmând ca, în timp, să-şi justifice decizia şi să-şi consolideze atitudinea pe baza experienţei de consum.

3. *„învești–faci–simți”,* întâlnit la produse cu implicare scăzută și diferențiere redusă (de exemplu, produse de bază, cum ar fi sarea de bucătărie). Clientul află că produsul există, îl cumpără fără o evaluare afectivă puternică, iar preferința se poate forma abia ulterior, prin obișnuință.

Aceste modele sunt completate de așa-numitul ***model al ierarhiei efectelor*** [5, p.764], care structurează procesul de influențare a consumatorului în șase etape: conștientizare, cunoaștere, plăcere, preferință, convingere și achiziționare. Etapele de conștientizare și cunoaștere se înscriu în planul cognitiv, plăcerea, preferința și convingerea aparțin planului afectiv, iar achiziționarea reprezintă nivelul conativ. În practică, chiar dacă succesiunea nu este întotdeauna liniară, modelul oferă un cadru util pentru formularea obiectivelor de comunicare și pentru evaluarea rezultatelor.

Un model clasic utilizat în conceperea mesajelor publicitare este AIDA (Atenție, Interes, Dorință, Acțiune), extins ulterior la AIDMA prin introducerea etapei de memorie. În varianta AIDMA, comunicarea urmărește: captarea atenției într-un mediu suprasaturat de mesaje; trezirea interesului prin informații relevante; generarea dorinței prin accentuarea beneficiilor; fixarea produsului în memorie; stimularea acțiunii de achiziție. Campanii precum „Share a Coke” (Coca-Cola) sau „Just Do It” (Nike) ilustrează, în practică, o astfel de structurare a mesajului: atrag atenția printr-un concept puternic și vizual, stârnesc interesul prin relevanță personală, generează dorință prin asocierea cu experiențe pozitive, rămân memorabile și facilitează acțiunea prin prezență largă în punctele de vânzare și campanii integrate.

În literatura de marketing, obiectivele de comunicare sunt definite constant pe cele trei niveluri. La *nivel cognitiv*, se stabilesc obiective legate de anunțarea apariției unui produs nou, consolidarea notorietății, prezentarea caracteristicilor și beneficiilor, creșterea gradului de recunoaștere a mărcii. La *nivel afectiv*, comunicarea urmărește diferențierea produsului, accentuarea valorii percepute, modificarea imaginii și a poziționării. La *nivel conativ*, obiectivele vizează stimularea primei cumpărări, creșterea frecvenței de cumpărare și diminuarea barierelor comportamentale.

Pe lângă aceste modele, în auditul comunicării se ține cont și de alte abordări utilizate în practică la nivel de strategie și copywriting.

În zona de redactare a mesajelor, se folosesc frecvent alte „formule”, precum *4C în copywriting* (claritate, concizie, convingere, apel la acțiune convingător). A nu se confunda cu Modelul *4C al lui Lauterborn,* care propune o privire asupra mixului de marketing din perspectiva consumatorului: consumer (nevoi și dorințe), cost (totalul costurilor pentru client, nu doar prețul), convenience (comoditatea de achiziție și utilizare) și communication (comunicare bidirecțională, bazată pe dialog și feedback); *metoda 4P/PPPP* (promisiune, dovadă, preț, plasare), metoda *B.A.B. (before, after, bridge)* sau *metoda ODC* (obiectiv, livrare, conținut, respectiv, într-o altă interpretare, obiectiv, „drive”, call-to-action). Aceste modele ajută la structurarea textelor publicitare

într-un mod persuasiv: pornesc de la problema clientului, schițează situația dorită și introduc produsul ca punte între cele două. De asemenea, *metoda 1–2–3–4* și *principiul celor 4U* (urgent, unic, util, ultra-specific) oferă criterii pentru construcția unor mesaje clare, diferențiate și orientate spre acțiune. În practică, aceste formule nu sunt scopuri în sine, dar reprezintă repere utile pentru evaluarea calității mesajelor în cadrul auditului.

Un alt element critic în auditul comunicării este *definirea corectă a publicului-țintă.* Mesajele se adresează atât unor ținte principale (cumpărătorii efectivi ai produsului), cât și unor ținte secundare (categorii de public care influențează decizia de cumpărare: lideri de opinie, prescriptori, familie etc.). Alegerea și descrierea corectă a acestor segmente condiționează relevanța mesajelor și eficiența campaniilor.

Stabilirea bugetului de comunicare [5, pp.775-778] reprezintă o altă etapă esențială analizată în audit. Din perspectiva auditului de marketing, problema este dificilă deoarece, în multe cazuri, lipsesc indicatori direcți și simpli de măsurare a eficienței promoționale. În practică sunt utilizate mai multe metode: a) alocarea unui procent din cifra de afaceri (adecvată pentru campanii de întreținere pe piețe stabile, dar mai puțin potrivită la lansări), b) alinierea la bugetele concurenților (utilă doar combinată cu alte criterii), c) stabilirea bugetului în funcție de obiective (prin estimarea costului atingerii unor ținte bine definite) sau „ceea ce organizația își poate permite" (specifică situațiilor de constrângere severă a resurselor). O abordare mai sofisticată este d) analiza marginală, în care bugetul optim este acela pentru care creșterea cheltuielilor de comunicare nu mai aduce profit suplimentar. Indiferent de metoda aleasă, devine esențială măsurarea rentabilității investițiilor în comunicare.

Evoluțiile tehnologice fac astăzi mult mai posibilă monitorizarea eficienței campaniilor atât în mediile tradiționale, cât și în cele digitale. De aceea, situațiile în care companiile nu măsoară aproape deloc rezultatele comunicării devin greu de justificat. Auditul insistă asupra nevoii de a colabora cu specialiști sau agenții cu competențe solide pe diferite tipuri de media, pentru a evita risipa resurselor și campaniile incoerente.

O etapă importantă o constituie ***evaluarea mixului comunicational*** [5, p.778-788]: publicitate, promovare a vânzărilor, relații publice, vânzare personală, marketing direct, comunicare online etc. În analiză se ține cont de: obiectivele comunicării, natura produsului și specificul pieței, etapa ciclului de viață a produsului, caracteristicile publicului-țintă, opțiunea pentru o strategie push sau pull, avantajele și dezavantajele fiecărei tehnici, bugetul disponibil, precum și caracteristicile mediilor utilizate (audiență, acoperire, frecvență, cost pe contact, selectivitate, flexibilitate). Se recomandă ca evaluarea să fie făcută pe o perioadă de cel puțin trei ani în urmă și, prin estimări, pentru următorii ani, atât la nivel local, cât și regional și național.

Evaluarea efectelor și controlul comunicării presupun efectuarea de cercetări de marketing asupra publicului-țintă, în scopul măsurării eficienței demersurilor comunicaționale. La nivel cognitiv, se utilizează teste de notorietate (spontană, asistată,

top of mind), teste de memorare a mesajului, teste privind înțelegerea și percepția conținutului, măsurarea scorurilor de asociere corectă între mesaj și marcă și a scorului de confuzie. La *nivel afectiv*, se apelează la scale de evaluare a simpatiei, preferințelor și imaginii, la tehnici proiective și la întrebări privind intențiile de cumpărare. La *nivel conativ*, se analizează ponderea primelor cumpărări, ponderea cumpărărilor repetate, sensibilitatea vânzărilor la intensitatea comunicării și se pot folosi observații directe, sisteme de scanare și alte instrumente de monitorizare a comportamentului de cumpărare.

În acest cadru, un rol central îl are ***evaluarea gradului de cunoaștere a mărcii și a imaginii acesteia***, de exemplu, prin scale de familiaritate („n-am auzit niciodată de…", „am auzit doar de…", „știu foarte puține…", „știu destul de multe…", „cunosc foarte bine…") și prin scale de apreciere a imaginii („foarte nefavorabilă" până la „foarte favorabilă"). Imaginea are o persistență mare în timp; indivizii interpretează noile informații prin prisma convingerilor deja formate, ceea ce face dificilă schimbarea percepțiilor fără acțiuni de comunicare susținute și coerente.

Auditul comunicării are în vedere și ***modul de organizare a campaniilor***: dacă sunt realizate cu resurse interne sau prin intermediul unei agenții de publicitate. Datorită complexității activităților derulate, multe întreprinderi apelează la agenții specializate. În alegerea acestora, se iau în considerare capacitatea de a aborda comunicarea într-o manieră integrată, nivelul de profesionalism, interesul real pentru produs și buget, disponibilitatea de a-și asuma responsabilitatea pentru rezultate, experiența anterioară și specializarea agenției. Auditul evaluează dacă relația cu agenția este una de parteneriat, bazată pe înțelegere reciprocă și comunicare eficientă.

În fine, auditul comunicării de marketing nu se limitează la relația cu publicul extern, ci include și ***comunicarea internă.*** Se analizează imaginea întreprinderii în rândul angajaților, gradul lor de satisfacție, nivelul de aliniere la valorile și obiectivele organizației și caracteristicile culturii organizaționale. Se utilizează metode calitative (interviuri în profunzime, discuții de grup) și cantitative (anchete cu chestionare structurate), precum și studiul documentar al materialelor interne (broșuri, panouri, jurnal intern, platforme de comunicare). Rezultatele acestor evaluări arată în ce măsură comunicarea internă susține sau sabotează, direct sau indirect, eforturile de comunicare externă și performanța de marketing a întreprinderii.

Erori frecvente identificate în auditul politicii de comunicare

1. Lipsa corelării comunicării cu obiectivele strategice ale organizației: auditul evaluează doar activități tactice, fără a analiza dacă acestea susțin misiunea și obiectivele de business.
2. Evaluarea incompletă a publicului-țintă: se folosesc segmente vagi sau presupuse, fără date despre nevoile și percepțiile reale ale audienței.
3. Ignorarea coerenței mesajelor între canale: mesajele sunt analizate izolat, nu ca parte a unui sistem integrat, ceea ce duce la inconsistențe.

4. Absența indicatorilor de performanță (KPI) clari: comunicarea este evaluată pe impresii sau rezultate punctuale, nu pe metrici măsurabili.
5. Subestimarea riscurilor reputaționale: auditul nu include analiza vulnerabilităților (crize, feedback negativ, percepții distorsionate).

Auditul politicii de comunicare digitală

Auditul politicii de comunicare digitală reprezintă evaluarea sistematică a modului în care organizația folosește mediile online pentru a-și atinge obiectivele de marketing, de brand și de relaționare cu clienții. Spre deosebire de comunicarea tradițională, comunicarea digitală se caracterizează prin interactivitate, măsurabilitate ridicată, adaptabilitate în timp real și o fragmentare accentuată a publicului. Prin urmare, auditul digital presupune standarde suplimentare de analiză, cu accent pe date, coerență strategică și calitatea execuției tehnice.

Auditul digital urmărește evaluarea integrată a obiectivelor digitale, a strategiei și conținutului online, a performanței platformelor și campaniilor digitale, a segmentării și țintirii publicului, precum și a modului de interacțiune cu utilizatorii, elemente sintetizate în figura 7.3.

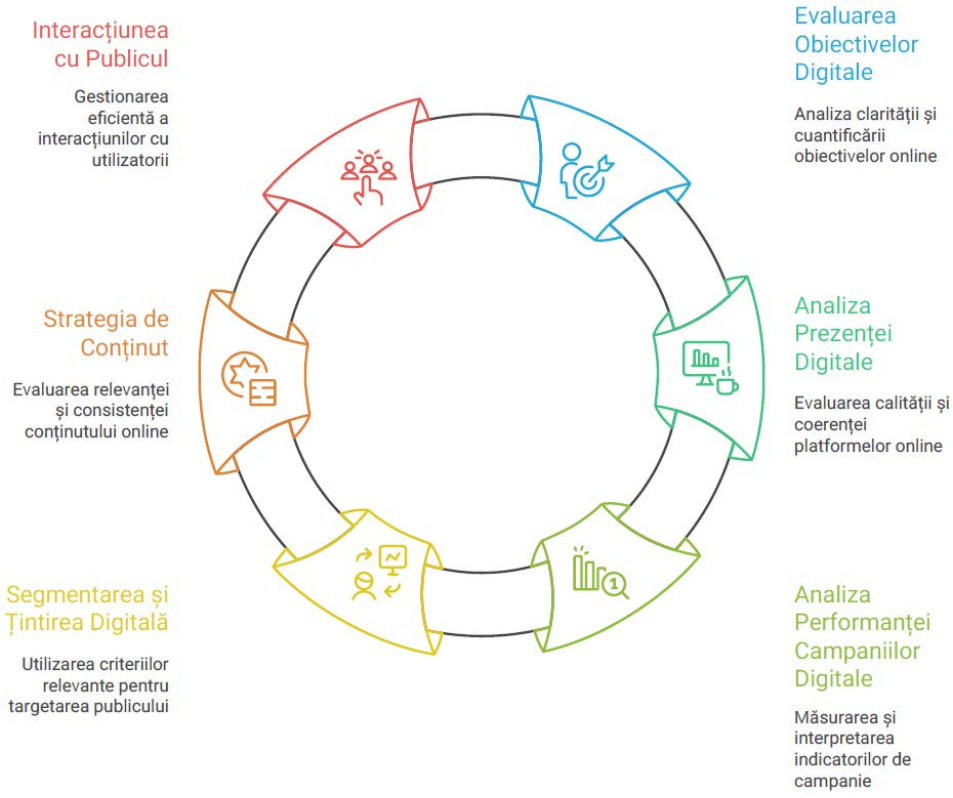


Figura 7.3. Componentele auditului digital

Sursa: elaborat de autori

Un prim obiect al auditului îl reprezintă ***evaluarea obiectivelor digitale***. Auditorul examinează dacă organizația a formulat clar ce urmărește în mediul online: creșterea vizibilității, generarea de trafic, colectarea de lead-uri, conversia, fidelizarea sau dezvoltarea comunității. Se analizează măsura în care aceste obiective sunt cuantificabile și aliniate la strategia generală de comunicare și la poziționarea brandului.

Un al doilea element central îl constituie ***analiza prezenței digitale*** a firmei: website, social media, email marketing, platforme de conținut, marketplace-uri și publicitate digitală. Auditorul evaluează calitatea tehnică a website-ului (viteza de încărcare, navigarea, adaptarea la mobil, securitatea), coerența identității vizuale și verbale în mediile sociale, calitatea conținutului, ritmul de publicare și relevanța mesajelor pentru segmentele vizate. Se verifică dacă mesajele sunt coerente între platforme sau dacă organizația comunică diferit, confuz sau contradictoriu.

Un aspect esențial este ***analiza performanței campaniilor digitale.*** Mediile online permit măsurarea unor indicatori precum: rata de clic, costul pe clic, costul per conversie, rata de conversie, timpul petrecut pe pagină, rata de vizualizare completă, engagement-ul (like-uri, comentarii, distribuiri), sentimentul comentariilor, abandonul coșului de cumpărături, deschiderea emailurilor și rata de dezabonare. Auditorul verifică dacă aceste date sunt colectate sistematic, interpretate corect și dacă stau la baza deciziilor ulterioare. În lipsa unui sistem de monitorizare, comunicarea digitală devine aleatorie și dificil de optimizat.

O dimensiune critică în audit este ***segmentarea și țintirea digitală***. Se analizează dacă firma folosește criterii relevante pentru targetare: demografice, comportamentale, geografice, interese și afinități, etape ale ciclului de cumpărare. Auditorul verifică dacă mesajele sunt personalizate în funcție de segmente și dacă sunt utilizate instrumente de remarketing, lookalike audiences sau automatizări eficiente în email marketing.

Auditul digital include și evaluarea ***strategiei de conținut (content marketing)***: relevanța temelor abordate, utilitatea informației, consistența în timp, adaptarea la platformă (video scurt, video lung, carusel, blog, podcast etc.) și existența unui calendar editorial. Se examinează dacă firma produce conținut orientat spre client, nu doar spre promovarea explicită a produsului, și dacă abordează formate moderne cu potențial de viralizare.

De asemenea, auditorul analizează ***interacțiunea cu publicul***. Se observă modul în care organizația gestionează comentariile, mesajele private, recenziile negative și crizele de imagine. Comunicarea digitală este bidirecțională, iar lipsa de reacție sau tonul nepotrivit pot afecta reputația brandului. Auditorul evaluează timpul de răspuns, consistența mesajelor și calitatea relaționării cu utilizatorii.

Un alt element-cheie este ***politica de investiții în media digitală (paid media)***. Auditul verifică dacă bugetele sunt alocate eficient între platforme (Facebook/Instagram Ads, Google Ads, YouTube, TikTok, LinkedIn etc.), dacă există teste A/B, dacă sunt

optimizate campaniile în funcție de obiective și dacă rapoartele de performanță sunt interpretate corect. Se analizează dacă investițiile urmează o logică strategică sau sunt făcute fragmentar, în funcție de oportunități spontane.

Auditul digital include și analiza ***coerenței dintre comunicarea online și cea offline***. Auditorul verifică dacă mesajele sunt integrate, dacă poziționarea este unitară și dacă experiența digitală completează experiența de brand din mediile tradiționale. Lipsa integrării poate duce la confuzie, scăderea încrederii și incoerență strategică.

În final, se examinează ***maturitatea organizațională*** în gestionarea comunicării digitale: existența unor proceduri, competențe interne, colaborarea cu agenții specializate, utilizarea instrumentelor profesionale (Google Analytics, Meta Business Suite, CRM, instrumente de email automation, platforme de monitorizare social media). Auditorul identifică lacunele în expertiză și recomandă dezvoltări specifice, în special în domeniile în care deciziile digitale necesită cunoștințe tehnice avansate.

În concluzie, auditul politicii de comunicare digitală oferă organizației un diagnostic esențial privind alinierea, eficiența și sustenabilitatea practicilor sale online. Prin evaluarea coerentă a obiectivelor, mesajelor, canalelor, indicatorilor și competențelor interne, auditorul contribuie la profesionalizarea comunicării digitale și la maximizarea contribuției acesteia la performanța de marketing.

Erori frecvente identificate în auditul politicii de comunicare digitale

1. Analiza datelor fără context: se raportează cifre brute (reach, impresii, like-uri) fără a le corela cu obiectivele strategice sau cu comportamentul utilizatorilor.
2. Neglijarea coerenței brandului în mediul digital: tonul, vizualurile și mesajele nu sunt evaluate ca parte a identității unitare a brandului.
3. Omiterea evaluării experienței utilizatorului (UX): nu sunt analizate accesibilitatea, structura site-ului, viteza de încărcare sau elementele care influențează conversia.
4. Lipsa monitorizării reputației online: auditul nu include analiza de sentiment, monitorizarea mențiunilor, review-urilor și a feedback-ului din social media.
5. Analiza datelor fără context: se raportează cifre brute (reach, impresii, like-uri) fără a le corela cu obiectivele strategice sau cu comportamentul utilizatorilor.
6. Neglijarea coerenței brandului în mediul digital: tonul, vizualurile și mesajele nu sunt evaluate ca parte a identității unitare a brandului.
7. Omiterea evaluării experienței utilizatorului (UX): nu sunt analizate accesibilitatea, structura site-ului, viteza de încărcare sau elementele care influențează conversia.
8. Lipsa monitorizării reputației online: auditul nu include analiza de sentiment, monitorizarea mențiunilor, review-urilor și a feedback-ului din social media.

Sarcini de autoevaluare

Auditul politicii de distribuție

Pentru a consolida înțelegerea structurii canalelor, a rolului intermediarilor și a impactului acestora asupra costurilor, poziționării și accesului la clienți, realizați următoarele sarcini:

1. Analizați dacă obiectivele politicii de distribuție ale firmei, în care ați realizat stagiile de practică sunt formulate coerent, măsurabil și în acord cu strategia generală de marketing. Identificați cel puțin două incoerențe posibile.
2. Evaluați eficiența unui canal de distribuție utilizând indicatori cantitativi (de exemplu cifra de afaceri pe punct de vânzare, rotația stocurilor) și indicatori calitativi (vizibilitate, cooperare, calitatea serviciilor). Concluzionați dacă acest canal trebuie menținut, ajustat sau înlocuit.
3. Comparați două tipuri de intermediari, analizând avantajele și limitele lor în termeni de costuri, control asupra vânzărilor și acoperirea pieței. Stabiliți care dintre ei este mai potrivit pentru o firmă la început de drum.
4. Examinați modul în care lungimea canalului de distribuție influențează politica de preț a unei firme. Prezentați un exemplu concret în care un canal lung reduce competitivitatea produsului.
5. Analizați gradul de adaptabilitate al unui canal de distribuție la schimbările în comportamentul consumatorilor. Identificați două riscuri strategice generate de rigiditatea canalului.
6. Evaluați impactul tehnologiilor digitale asupra canalelor tradiționale ale unei firme. Argumentați dacă adoptarea unei strategii multicanal este justificată în contextul actual.
7. Identificați principalele costuri ascunse care pot apărea într-un canal de distribuție (retururi, pierderi logistice, întârzieri, neconformități) și analizați modul în care acestea afectează rentabilitatea firmei.
8. Simulați o situație de audit în care un distribuitor important ignoră segmente de piață strategice pentru producător. Propuneți trei măsuri: una corectivă, una preventivă și una strategică.

Auditul politicii de comunicare

Pentru a consolida înțelegerea obiectivelor comunicării, a coerenței mesajelor și a modului în care mixul comunicațional influențează percepțiile și comportamentele consumatorilor, realizați următoarele sarcini:

1. Analizați dacă obiectivele de comunicare ale unei firme (reale sau fictive) sunt formulate coerent, utilizând criteriile: aliniere la strategia de marketing, claritate, măsurabilitate, realism și orientare către rezultate. Indicați ce elemente lipsesc sau sunt formulate ambiguu.

2. Evaluați coerența mixului de comunicare (publicitate, PR, promovare, digital, vânzare personală) dintr-un exemplu la alegere. Determinați dacă există suprapuneri, lacune sau canale utilizate ineficient și argumentați ce ajustări ar trebui făcute.
3. Examinați un mesaj publicitar (spot TV, banner, print, video online) din perspectiva modelului AIDA/AIDMA și evaluați dacă parcurge corect fazele atenție–interes–dorință–acțiune/memorie. Indicați unde apar rupturi logice și ce ar trebui îmbunătățit.
4. Stabiliți dacă poziționarea comunicată printr-o campanie este congruentă cu poziționarea declarată a brandului. Analizați tonul, promisiunea, beneficiile prezentate și dovada comunicată. Argumentați unde apar contradicții.
5. Formulați două obiective cognitive, două afective și două conative pentru o campanie ipotetică și evaluați, prin auto-reflecție, cât de bine disting obiectivele nivelurile ierarhice ale răspunsului consumatorului.
6. Analizați coerența publicului-țintă definind două segmente primare și două secundare, apoi verificați în ce măsură mesajele, canalele și bugetul ipotetic ar fi adecvate acestor segmente. Discutați riscurile unei definirii incorecte a țintelor.
7. Evaluați un buget ipotetic de comunicare după metodele „procent din vânzări", „în funcție de obiective" și „alinierea la concurenți". Indicați avantajele și limitele fiecărei abordări în funcție de contextul strategic.
8. Analizați eficiența unei campanii folosind indicatori cognitivi, afectivi și comportamentali: notorietate, memorare, preferință, intenție de cumpărare, răspuns efectiv. Identificați ce măsurători lipsesc pentru un audit complet.
9. Examinați rolul unei agenții de publicitate într-un scenariu imaginar: calitatea relației cu firma, gradul de integrare strategică, responsabilitatea pentru rezultate și nivelul de profesionalism. Formulați trei criterii de audit al colaborării.
10. Analizați comunicarea internă a unei organizații prin două-trei afirmații de context și determinați dacă aceasta susține sau sabotează comunicarea externă. Explicați, pe baza criteriilor de audit, unde se produc aliniere sau contradicții.

Auditul politicii de comunicare digitală

1. Analizați prezența digitală a firmei și evaluați dacă obiectivele de comunicare online sunt clar definite, măsurabile și aliniate la strategia generală de marketing. Identificați elementele lipsă.
2. Examinați calitatea tehnică și comunicațională website-ului firmei și a unui website concurrent (structură, navigare, adaptare la mobil, viteză, mesaj). Formulați un diagnostic privind adecvarea acestora pentru publicurile-țintă.
3. Comparați comunicarea firmei pe două rețele sociale diferite și determinați dacă există coerență de ton, stil, mesaj și poziționare. Indicați unde apar incoerențe și ce consecințe pot avea.

4. Analizați o campanie digitală folosind trei indicatori de performanță: unul cognitiv (de ex. reach), unul afectiv (engagement), unul comportamental (conversii). Evaluați dacă rezultatele pot fi considerate eficiente.
5. Realizați o mini-analiză de funnel digital pentru firma aleasă: atracție, interes, conversie, fidelizare. Identificați unde apar pierderi majore și propuneți ajustări.
6. Evaluați strategia de targetare digitală a unei campanii: segmente vizate, criterii de targetare, relevanță a mesajelor. Discutați riscurile unei targetări prea largi sau prea înguste.
7. Examinați modul în care se gestionează comentariile și recenziile negative online. Argumentați dacă există o politică coerentă de relaționare cu publicul și unde apar vulnerabilități reputaționale.
8. Analizați dacă firma utilizează adecvat instrumentele de măsurare (Google Analytics, Meta Ads Manager etc.) pentru a fundamenta decizii. Identificați lipsuri în colectarea datelor.
9. Elaborați un scurt calendar editorial pentru o lună, incluzând tipuri de conținut, obiective, platforme și indicatori de măsurare. Evaluați realismul acestuia.
10. Propuneți o optimizare de buget digital pentru o campanie ipotetică, justificând redistribuirea sumelor între platforme în funcție de eficiență și obiective.

Subiecte de dezbatere

Auditul politicii de distribuție

1. Este mai avantajos pentru firme să reducă intermedierea sau intermediarul rămâne un actor strategic esențial în majoritatea piețelor? Această problematică permite analizarea avantajelor și limitelor reducerii intermedierii în distribuție, comparativ cu menținerea intermediarilor ca actori strategici în lanțul de marketing. Dezbaterea poate include și discuția despre raportul control vs. costuri, accesul la piață vs. dependența de parteneri, precum și rolul platformelor digitale în reproiectarea canalelor. Strategiile multicanal cresc performanța sau generează canibalizare (autoconcurență, erodarea vânzărilor prin suprapunere) și confuzie?

2. Strategiile multicanal cresc performanța sau generează în principal canibalizare și confuzie? Această temă permite analizarea impactului strategiilor multicanal asupra performanței comerciale și asupra coerenței experienței clientului. Schimbul de opinii poate include și discuția despre avantajele abordării omnichannel, riscurile de canibalizare și confuzie, costurile logistice suplimentare și necesitatea unui control unitar al canalelor.

3. Distribuția poate substitui produsul sau promovarea în crearea unui avantaj competitiv? Aceast subiect permite analizarea măsurii în care distribuția poate genera un avantaj competitiv comparabil sau chiar superior celui bazat pe produs sau promovare. Dezbaterea poate include și discuția despre accesibilitate vs. valoare intrinsecă, exemple

de industrii în care distribuția decide câștigătorii și limitele unei strategii centrate aproape exclusiv pe canal.

4. Este justificată fidelizarea distribuitorilor ca strategie de marketing sau conduce la rigiditate și pierderea controlului? Această temă permite analizarea rolului fidelizării distribuitorilor ca instrument strategic în politica de distribuție. Polemica poate include și dezbateri despre dependența bilaterală producător–distribuitor, riscul apariției unui monopol intern în canal, pierderea flexibilității tactice și condițiile în care loializarea intermediarilor devine un avantaj sau o rigiditate.

5. Ar trebui firmele să acorde prioritate reducerii costurilor în distribuție chiar cu riscul scăderii calității serviciilor pentru clienți? Această chestiune permite analizarea tensiunii dintre obiectivul de reducere a costurilor de distribuție și menținerea unui nivel ridicat al calității serviciilor pentru clienți. Confruntarea de idei poate include și discuția despre modele logistice moderne, percepția clientului asupra comodității și timpului de livrare, precum și riscurile deteriorării experienței de cumpărare.

6. În era comerțului electronic, mai sunt canalele tradiționale un avantaj strategic sau doar o povară costisitoare? Această tematică permite analizarea relevanței canalelor tradiționale de distribuție în contextul expansiunii comerțului electronic. Controversa poate include și dezbateri despre rolul experienței fizice în punctul de vânzare, relația dintre proximitate și costuri, precum și tipurile de piețe și produse pentru care online-ul nu poate substitui integral offline-ul.

7. Distribuția eficientă este determinată în primul rând de performanța economică a canalelor sau de capacitatea lor de a susține poziționarea mărcii? Argumentele pot explora tensiunea între eficiența financiară (costuri, marje, rotația stocurilor) și criteriile strategice (imagine, control, calitatea serviciilor, experiența clientului). Participanții pot discuta dacă un canal profitabil, dar incoerent cu poziționarea brandului, poate fi considerat cu adevărat performant.

8. În contextul digitalizării, dependența de platforme mari (marketplace-uri, aplicații de livrare) reprezintă o oportunitate strategică sau un risc major pentru firme? Acest punct de analiză permite analizarea avantajelor (acces la piață, costuri fixe reduse, vizibilitate) și riscurilor (dependență, presiune pe preț, pierderea controlului asupra relației cu clientul, comisioane mari). Dezbaterea poate include și discuția despre cât control ar trebui să păstreze un producător asupra propriei distribuții.

Auditul politicii de comunicare

1. Sunt obiectivele cognitive, afective și conative ale comunicării încă modele valide în era media fragmentate? Această dilemă permite analizarea relevanței obiectivelor cognitive, afective și conative în contextul media fragmentate și al consumului digital multitasking. Dezbaterea poate include și discuția despre limitele modelelor ierarhice ale răspunsului consumatorului, diferența dintre comportamente

impulsive și procese decizionale raționale, precum și actualitatea teoriilor clasice ale atenției în publicitatea contemporană.

2. Poate o campanie excelentă de comunicare compensa un produs mediocru? Această temă permite analizarea măsurii în care o campanie de comunicare excelent concepută poate compensa un produs mediocru și cât durează această „compensare". Polemica poate include și argumentele despre rolul comunicării în crearea valorii percepute, riscurile supra-promiterii, limitele persuasiunii atunci când experiența reală contrazice mesajul și implicațiile etice ale promovării unui produs slab.

3. În condițiile actualei supra-saturări media, este justificată creșterea bugetelor de comunicare sau eficiența se poate obține prin optimizare strategică? Aceast subiect permite analizarea oportunității creșterii bugetelor de comunicare într-un mediu media suprasaturat, comparativ cu strategia optimizării inteligente a resurselor. Schimbul de idei poate include și probele despre ROI-ul comunicării, utilitatea marginală a bugetelor mari, dilema „mai mult" versus „mai strategic" și rolul datelor, al testării și al segmentării fine în creșterea eficienței.

4. Ar trebui companiile să acorde prioritate comunicării integrate sau să își concentreze bugetul pe canalele cu performanță imediată (ex. digital performance)? Această temă permite analizarea dilemei dintre comunicarea integrată și concentrarea bugetului pe canalele cu performanță imediată, în special digital performance. Dezbaterea poate include și dovezile despre valoarea sinergiilor între canale, riscul fragmentării și incoerenței mesajelor, tensiunea dintre conversiile pe termen scurt și construirea capitalului de brand pe termen lung.

5. Notorietatea sau preferința: care este criteriul esențial în auditul comunicării? Întrebarea permite analizarea raportului dintre notorietate și preferință ca indicatori centrali în auditul comunicării. Dialogul poate include și explicație despre notorietatea ca prerechizită necesară versus preferința ca dovadă a eficienței reale, situațiile în care notorietatea ridicată nu se traduce în rezultate comerciale și decalajele temporale dintre imagine, atitudini și comportament de cumpărare.

6. Este creativitatea un criteriu valid în auditul comunicării sau doar eficiența măsurabilă ar trebui să conteze? Această problemă permite analizarea rolului creativității ca criteriu de evaluare în auditul comunicării, în raport cu măsurile de eficiență strict cantitative. Dezbaterea poate include și raționamentul despre creativitate ca avantaj competitiv, riscul creativității „de dragul creativității", dificultatea măsurării impactului ideilor inovatoare și necesitatea unui echilibru între originalitate, claritate strategică și rezultate măsurabile.

Auditul politicii de comunicare digitală

1. Este comunicarea digitală eficientă doar atunci când este complet măsurabilă? Sau există componente intangibile esențiale care nu pot fi captate prin indicatori?

2. Algoritmii platformelor determină vizibilitatea mesajelor; în ce măsură firmele mai controlează, de fapt, comunicarea digitală? Este acesta un risc strategic?

3. Poate o firmă fără prezență puternică pe social media să fie competitivă pe piețe moderne? Sau comunicarea digitală este, de facto, o condiție obligatorie a supraviețuirii?

4. Personalizarea mesajelor digitale este un avantaj sau un pericol? Unde se află limita dintre relevanță și invadarea vieții private?

5. În era influencerilor, comunicarea digitală mai poate fi considerată un domeniu controlabil de firmă sau a devenit dependentă de terți cu agende proprii?

6. Automatizarea comunicării (chatbots, email automation, conținut generat algoritmic) crește eficiența sau reduce autenticitatea brandului? Care este echilibrul optim?

Bibliografie

1. RĂDULESCU, V. Auditul în marketing – abordări conceptuale și operaționale, Editura Pro Universitaria, București, 2013, 126 p., ISBN 978-606-647-570-9.
2. GHERASIM, T., MAXIM, E., Marketing mix, ed. SEDCOM LIBRIS IAȘI, 1996, 408 p.
3. THILAKAM C., Market distribution channels, disponibil pe https://ebooks.inflibnet.ac.in/hsp03/chapter/market-distribution-channels/ accesat 14.12.2025.
4. ROSENBLOOM, B., *Marketing Channels: A Management View*. 8th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2013, ISBN 978-0-324-31698-8, 664 p.
5. KOTLER, Ph. Managementul marketingului, Editura Teora, 2000, 1040 p., ISBN 973-601-365-0.
6. KOTLER, PH., JAIN, D., Marketingul în era digitală: O nouă viziune despre profit, creștere și înnoire, ed. Meteor Press, 2009, ISBN 978-973-728-366-5, 197 p.

Tema 8. Auditul performanțelor de marketing

8.1. Conceptul de performanță în marketing și rolul auditului
8.2. Sistemul metric pentru evaluarea activităților de marketing
8.3. Analiza performanțelor, abaterile de performanță și direcții de îmbunătățire

Cuvinte-cheie: *performanță în marketing, eficacitate, eficiență, productivitate, control al marketingului, control pe baza planului anual, controlul profitabilității, controlul eficienței, control strategic, audit de marketing, indicatori de performanță (KPI), obiective și KPI, indicatori de rezultat și de proces, definirea corectă a țintelor, reducerea incertitudinii, decizii informate, cercetarea comportamentului consumatorilor, satisfacție, retenție, notorietate și preferință de brand, engagement, Net Promoter Score (NPS), modelarea mixului de marketing, analize descriptive, analize comparative, benchmarking, analize de trend și serii de timp, analize cauzale prin regresie și corelație, analiză predictivă și scenarii, analiză diagnostică, evaluarea canalelor de marketing, analiza proceselor interne, analiza competitorilor, identificarea factorilor interni și externi, feedback-ul clienților, analiza journey-ului, segmentare, SWOT, PESTEL, analiza Porter, ciclul de viață al produsului, matricea BCG, root cause analysis, analiza performanțelor comerciale și de brand, metrici financiare, evaluarea vânzărilor, return on investment (ROI), rentabilitatea cheltuielilor de marketing, prag de rentabilitate (break-even analysis), marja brută de profit, flux de numerar, rata de creștere a cifrei de afaceri, prognoză versus realitate, analiză P&L, bugete de marketing, structura vânzărilor, profitabilitate pe client, profitabilitate pe zonă, profitabilitate pe canal, cross-sell, lead-uri, rata de conversie, lead-uri reci, MQL, SQL, lead-uri convertite, rata de răspuns la ofertă, număr de noi clienți, valoarea tranzacțiilor noi, valoarea medie a comenzii, ciclul mediu de vânzare, customer lifetime value (CLV), venit per client, cost de achiziție a clientului (CAC), cost per acquisition (CPA), rata de retenție a clienților, customer satisfaction score (CSAT), performanța echipei de vânzări, volumul vânzărilor, cifra de afaceri pe vânzător, valoarea medie a tranzacției, rata de pierdere a clienților, venit recurent, metrici de performanță a campaniilor, rată de click (CTR), cost per click (CPC), cost pe conversie, rată de răspuns, rată de cumpărare, impresii, rentabilitatea cheltuielilor publicitare (ROAS), metrici pentru marketingul tradițional, audiență, rating, timp de expunere, metrici de conținut, like-uri, comentarii, distribuiri, salvări, vizualizări, timp pe pagină, bounce rate, exit rate, performanță SEO, metrici de social media, urmăritori, reach, organic reach, paid reach, total reach, engagement rate, analiză a relației cu clienții, optimizarea bugetului de marketing, metrici de brand și recunoaștere, brand*

awareness, notorietate spontană, top of mind, notorietate asistată, notorietate calificată, brand recognition, brand recall, share of voice (SOV), engagement la nivel de brand, brand familiarity, purchase consideration.

Prin studierea acestei teme masterandul dezvoltă următoarele ***abilități:***

1. Explică noțiunile de performanță, eficacitate și eficiență în marketing, le corelează cu principalele tipuri de control al activităților de marketing (după Philip Kotler) și evidențiază rolul auditului de marketing în măsurarea, interpretarea și optimizarea performanțelor organizaționale pe termen scurt și lung.
2. Clarifică principiile conceptuale ale sistemelor metrice de evaluare în marketing, evidențiind diferențele și complementaritățile dintre eficacitate, eficiență, productivitate și profitabilitate.
3. Construiește un cadru operațional pentru aplicarea metricilor în diagnosticarea performanțelor de marketing, fundamentarea deciziilor manageriale și optimizarea strategiilor pe baza datelor.
4. Utilizează un cadru sistematic de evaluare a performanțelor activităților de marketing prin selectarea și aplicarea metricilor relevante, adaptate diferitelor dimensiuni ale procesului de marketing.
5. Dezvoltă competențe de analiză critică a indicatorilor de performanță, pentru interpretarea corectă a rezultatelor, identificarea cauzelor variațiilor și formularea deciziilor de marketing fundamentate pe date.

Structura Capitolului 8 este construită pe logica firească a unui audit de marketing profesionist, urmată și în literatura de specialitate și în practică managerială. Ordinea subcapitolelor reflectă succesiunea etapelor prin care trebuie analizată performanța activităților de marketing, de la definirea conceptelor, la măsurarea rezultatelor, analiza lor integrată și, în final, identificarea cauzelor și propunerea soluțiilor de îmbunătățire.

1. *Primul subcapitol* stabilește cadrul teoretic necesar înțelegerii întregului proces de audit, fiind clarificate concepte precum performanță, eficacitate, eficiență, productivitate, precum și rolul auditului ca instrument de diagnostic și optimizare. Fără această fundamentare conceptuală, orice analiză ulterioară ar fi lipsită de rigoare, deoarece nu ar exista criterii clare pentru evaluarea rezultatelor. Prin urmare, acesta oferă baza teoretică pe care se construiesc etapele următoare ale auditului.
2. Înainte de a analiza performanțele comerciale sau de brand, este necesar să fie stabilite *instrumentele de măsurare.* Subcapitolul 8.2. plasează accentul pe modul în care performanța devine cuantificabilă prin indicatori și metrici, fiind abordat sistemul de KPI – configurația indicatorilor care stau la baza unui audit de

marketing complet. Acesta este poziționat strategic imediat după partea teoretică deoarece definește metodologia de evaluare.

3. După ce instrumentele de măsurare au fost definite, auditul trece la evaluarea efectivă a performanței organizației. Subcapitolul 8.3 integrează două dimensiuni esențiale: *a. performanța comercială* reflectă rezultatele imediate, măsurabile în termeni financiari și operaționali (vânzări, profitabilitate, conversii, CLV, CAC, retenție, performanța echipei); *b. performanța de brand* (notorietate, SOV, sentiment, recall, recunoaștere) reflectă rezultatele pe termen lung, legate de percepții, încredere și poziționare competitivă. Împreună, oferă o imagine completă a contribuției marketingului la succesul organizației.

8.1. Conceptul de performanță în marketing și rolul auditului

Performanța în marketing reprezintă măsura în care activitățile, resursele și deciziile de marketing contribuie efectiv la atingerea obiectivelor comerciale și strategice ale întreprinderii. Ea nu se reduce la rezultate financiare, ci include un ansamblu de indicatori care reflectă atât eficiența utilizării resurselor, cât și capacitatea organizației de a genera valoare pentru clienți, de a construi relații durabile și de a susține avantajul competitiv.

În mod tradițional, performanța în marketing este analizată prin prisma vânzărilor, cotei de piață și profitului. Abordările moderne extind însă această perspectivă și includ: valoarea percepută de client, loialitatea, notorietatea și imaginea brandului, eficacitatea comunicării, rentabilitatea investițiilor în mixul de marketing, capacitatea de inovare și adaptabilitatea strategiei la schimbările mediului.

În teoria economică, termenul „eficiență" diferă de modul în care marketingul operează conceptual cu termenii „eficacitate" și „eficiență". De aici apar frecvent confuzii terminologice. În teoria economică tradițională, eficiența desemnează raportul dintre rezultatele obținute și obiectivele stabilite, accentul fiind pus pe realizarea scopului propus. Această abordare nu analizează consumul de resurse, ci măsoară în ce măsură rezultatele sunt conforme cu obiectivele. Astfel, eficiența economică reflectă o singură dimensiune: gradul de realizare a obiectivelor, exprimând răspunsul la întrebarea „au fost atinse scopurile stabilite?". În management și marketing, însă, literatura de specialitate a separat aceste două dimensiuni pentru a obține o analiză mai precisă: eficacitatea și eficiența sunt tratate ca noțiuni distincte. Eficacitatea se referă la gradul de atingere a obiectivelor, în timp ce eficiența se referă la raportul dintre resursele utilizate și rezultatele obținute.

Legătura dintre conceptele fundamentale ale performanței (eficacitate, eficiență, productivitate) și tipurile de control al activităților de marketing prezentate de Philip Kotler [1, pp.946-977], evidențiază modul în care fiecare formă de control măsoară o

dimensiune distinctă a performanței organizaționale. Kotler nu utilizează explicit termenul „eficacitate” în clasificarea formelor de control, însă sensul conceptului este prezent implicit în logica acestor mecanisme, întrucât unele tipuri de control verifică atingerea obiectivelor, în timp ce altele verifică modul de utilizare a resurselor.

Controlul pe baza planului anual reflectă în mod direct conceptul de eficacitate. Acesta urmărește măsura în care obiectivele stabilite în planul de marketing sunt atinse, analizând vânzările, cota de piață, raportul vânzări–cheltuieli și satisfacția clienților. Eficacitatea se referă la realizarea rezultatelor dorite, iar controlul pe baza planului anual răspunde exact la întrebarea „au fost atinse obiectivele de marketing?”. Astfel, chiar dacă Kotler nu numește explicit acest control „al eficacității”, funcția sa fundamentală este tocmai evaluarea gradului de realizare a obiectivelor.

Controlul profitabilității arată unde se câștigă și unde se pierd bani în activitatea de marketing, identificând contribuția fiecărui produs, segment, client sau canal de distribuție la rezultatul final. În acest sens, controlul profitabilității nu măsoară nici eficacitatea, nici eficiența, ci performanța economică pură, oferind informații pentru deciziile strategice și structurarea portofoliului de marketing.

Controlul eficienței reflectă în mod direct conceptul de eficiență și, implicit, de productivitate. Acest tip de control evaluează modul în care resursele de marketing (bugete, timp, personal, canale) sunt utilizate pentru obținerea rezultatelor. Aici accentul nu mai cade pe atingerea obiectivelor, ci pe raportul dintre inputuri și outputuri: cât costă obținerea unei conversii, cât de eficientă este forța de vânzare, cât de performantă este publicitatea sau promovarea vânzărilor. Prin urmare, controlul eficienței verifică dacă resursele sunt folosite productiv, fiind cel mai apropiat de logica indicatorilor operaționali și digitali utilizați în marketingul modern.

Controlul strategic se leagă de performanța pe termen lung și de adecvarea strategiei de marketing la mediul concurențial și la oportunitățile de piață. Acest tip de control depășește evaluarea eficacității sau eficienței imediate și analizează dacă organizația valorifică oportunitățile potrivite, dacă poziționarea de brand este corectă și dacă resursele sunt alocate strategic. Controlul strategic integrează dimensiuni precum analiza performanțelor de marketing, evaluarea eficienței activității de marketing, măiestria de marketing sau responsabilitatea socială, ceea ce îl plasează la nivelul cel mai cuprinzător al performanței: capacitatea marketingului de a genera valoare sustenabilă pe termen lung.

Prin urmare, *diferențele dintre performanță, eficacitate și eficiență* pot fi înțelese mai clar prin raportare la tipurile de control identificate de Kotler. Controlul pe baza planului anual reflectă eficacitatea, controlul eficienței măsoară eficiența și productivitatea, controlul profitabilității exprimă performanța financiară, iar controlul strategic surprinde performanța globală și capacitatea de adaptare pe termen lung. Această corelare justifică integrarea acestor concepte în analiza și auditul performanțelor

de marketing, oferind o structură coerentă pentru evaluarea și optimizarea rezultatelor organizaționale.

Rolul auditului (descris și în subcapitolul 1.2.) în evaluarea performanțelor de marketing constă în oferirea unei analize obiective, sistematice și integrate a acestor rezultate. Auditul nu se rezumă la constatarea cifrelor, ci urmărește să explice de ce o anumită performanță a fost obținută și ce factori operaționali, strategici sau de mediu au influențat rezultatele. Prin audit se verifică dacă obiectivele au fost formulate corect, dacă indicatorii folosiți sunt relevanți și dacă deciziile de marketing sunt susținute de date, analize și mecanisme de monitorizare adecvate.

Prin analiza performanțelor, auditul oferă managementului o bază solidă pentru luarea deciziilor: ajustarea strategiilor, optimizarea mixului de marketing, realocarea bugetelor, redefinirea segmentelor-țintă sau revizuirea poziționării. În același timp, auditul contribuie la dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre rezultate măsurabile, în care deciziile se sprijină pe dovezi, iar procesele sunt monitorizate și îmbunătățite continuu.

În concluzie, performanța în marketing reflectă atât rezultatele comerciale, cât și capacitatea organizației de a crea și menține valoare pentru client. Auditul are rolul de a măsura, interpreta și valida aceste rezultate, oferind premisele pentru un management de marketing eficient, adaptiv și orientat strategic.

8.2. Sistemul metric pentru evaluarea activităților de marketing

Pentru a construi un sistem coerent de evaluare a activităților de marketing, este necesară clarificarea cadrului conceptual al principalelor tipuri de metrici: eficacitate, eficiență, productivitate și profitabilitate, întrucât modul în care acestea sunt definite și utilizate determină atât calitatea diagnosticării, cât și relevanța deciziilor de management.

Distincția teoretică standard poate fi explicată, precum urmează: 1. Eficacitatea - măsura în care obiectivele sunt atinse (rezultatul final raportat la țintă). 2. Eficiența - raportul dintre rezultate și resurse (costuri, timp, efort). 3. Productivitatea - output raportat la input (volum de activitate vs resurse). 4. Profitabilitatea - rezultatul monetar (profit) raportat la activitate. În această schemă clasică, indicatorii precum CPA, CPC, ROI sunt indicatori de eficiență deoarece exprimă costuri sau rentabilitate.

În marketing, eficacitatea, tratată distinct de eficiență, exprimă gradul de realizare a obiectivelor. O campanie poate fi eficace, dar nu eficientă, dacă obiectivele sunt atinse cu un consum excesiv de resurse; invers, poate fi eficientă, dar nu eficace, dacă folosește puține resurse, dar nu produce rezultatele dorite. Eficacitatea poate fi analizată pe mai multe niveluri: a) eficacitatea comunicării (mesaj înțeles, memorat, acceptat); b) eficacitatea campaniilor (lead-uri, reach, conversii); c) eficacitatea forței de vânzare;

d) eficacitatea strategiilor de brand (notorietate, preferință, loialitate); e) eficacitatea mixului de marketing (product, price, place, promotion). Fiecare dintre aceste dimensiuni exprimă măsura în care rezultatele sunt conforme cu obiectivele stabilite.

Măsurarea eficacității se bazează pe indicatori specifici care reflectă atingerea țintelor stabilite: realizarea obiectivelor de vânzări, evoluția cotei de piață, numărul de lead-uri generate comparativ cu ținta, rata de conversie raportată la obiectiv, creșterea notorietății și a preferinței de brand, retenția clienților, nivelul obiectivelor de engagement sau scorul NPS raportat la nivelul planificat etc. Acești indicatori nu analizează costurile, ci exclusiv rezultatul final în raport cu ținta.

Prin urmare, eficacitatea poate fi exprimată prin orice indicator care reflectă rezultatul dorit în raport cu ținta propusă. În această logică, ea se poate evalua prin indicatori de eficiență, productivitate sau profitabilitate, în măsura în care aceștia sunt comparați cu obiectivele planificate. Astfel, dacă un obiectiv vizează reducerea costului de achiziție (CAC), creșterea ratei de conversie, majorarea CLV sau atingerea unui anumit nivel de profit, toți acești indicatori devin măsuri ale eficacității, deoarece evaluează gradul de realizare a țintei.

În ultimă analiză, diferențele dintre eficiență, productivitate și profitabilitate privesc natura rezultatului măsurat, nu statutul lor ca elemente ale eficacității: eficiența se referă la utilizarea resurselor, productivitatea la output per input, iar profitabilitatea la rezultatul financiar final. Atunci când sunt raportate la un obiectiv concret, toate devin expresii cuantificabile ale eficacității. Cu alte cuvinte, natura indicatorului caracterizează eficiența (măsoară costuri pe rezultat), pe când rolul indicatorului în evaluare, respectiv, eficacitatea dacă este comparat cu o țintă prestabilită.

Măsurarea eficacității ridică însă și probleme metodologice, precum definirea insuficient de clară a obiectivelor, lipsa unor indicatori măsurabili sau confuzia conceptuală dintre eficacitate și eficiență. O definire riguroasă a obiectivelor și o selecție adecvată a KPI sunt condiții esențiale pentru evaluarea corectă a eficacității.

Măsurarea performanței activităților de marketing se poate realiza prin două abordări complementare: utilizarea unui sistem metric de evaluare și modelarea mixului de marketing.

Sistemul metric pentru evaluarea activităților de marketing reprezintă un ansamblu structurat de măsuri și indicatori permite cuantificarea contribuției activităților de marketing la vânzări, profitabilitate, notorietate, satisfacție și retenția clienților, reducând gradul de incertitudine și îmbunătățind capacitatea întreprinderii de a formula decizii informate. Implementarea lui prezintă o serie de beneficii relevante pentru activitatea de marketing sumarizate în figura 8.1.

a) asigură transparență și responsabilitate, prin furnizarea unei imagini clare asupra performanței acțiunilor și asupra modului în care resursele de marketing sunt utilizate;
b) facilitează îmbunătățirea continuă a performanței, deoarece permite identificarea

rapidă a zonelor neperformante, a oportunităților de optimizare și a impactului fiecărei initiative; c) susține procesul decizional prin transformarea datelor brute în informații utile, minimizând riscul deciziilor bazate pe percepții sau presupuneri.

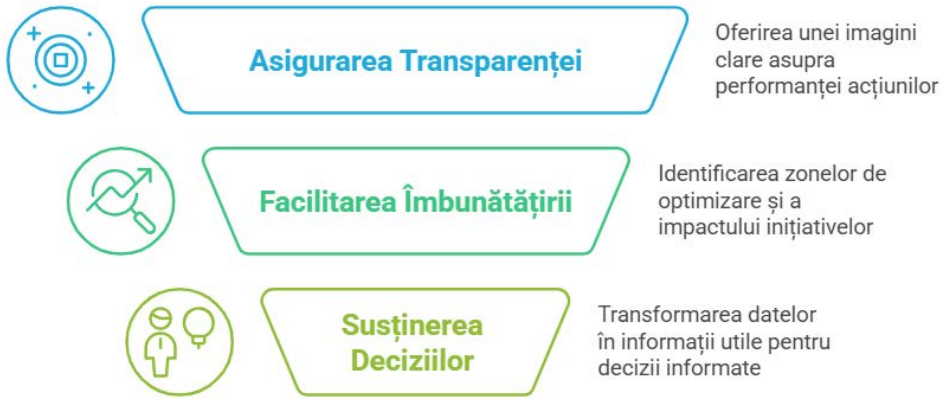


Figura 8.1. Beneficiile sistemului metric pentru evaluarea activităților de marketing

Sursa: elaborat de autori

Pentru utilizarea eficientă a unui sistem metric, întreprinderea trebuie să îndeplinească anumite *cerințe metodologice:* a) efectuarea periodică a cercetărilor privind comportamentul consumatorilor, incluzând retenția, achiziția, utilizarea produselor și percepția asupra brandului; b) analiza trebuie să exploreze motivele comportamentelor observate, precum nivelul de conștientizare, satisfacția, experiența de utilizare sau calitatea percepută; c) rezultatele acestor cercetări trebuie raportate conducerii într-un format integrat, corelat cu analiza rezultatelor financiare asociate activităților de marketing, astfel încât impactul campaniilor să fie evaluat atât din perspectivă comercială, cât și din perspectivă operațională.

Procesul de implementare a sistemului metric presupune parcurgerea unor etape logice și interdependente, care asigură definirea obiectivelor, selectarea indicatorilor, colectarea și analiza datelor, precum și revizuirea și optimizarea performanței, etape condensate în figura 8.2.

a) definirea clară a obiectivelor de marketing: creșterea vânzărilor, îmbunătățirea notorietății brandului, extinderea cotei de piață, creșterea satisfacției clientului sau optimizarea costurilor de achiziție; b) selectarea indicatorilor de performanță (KPI) și a altor metrici relevante în raport cu obiectivele stabilite; c) definirea metricilor, asigurându-se că fiecare indicator este clar operaționalizat, măsurabil și poate fi monitorizat cu instrumentele disponibile; d) colectarea datelor prin instrumente precum platforme de analiză web, CRM-uri, software de marketing automatizat sau sisteme de raportare financiară, analiza cărora permite transformarea informațiilor colectate în concluzii relevante, care sunt ulterior integrate în rapoarte periodice, utilizate pentru

monitorizarea progresului și ajustarea strategiilor; e) performanța este revizuită în mod regulat, identificându-se ariile de îmbunătățire și optimizându-se strategiile pentru maximizarea rezultatelor.

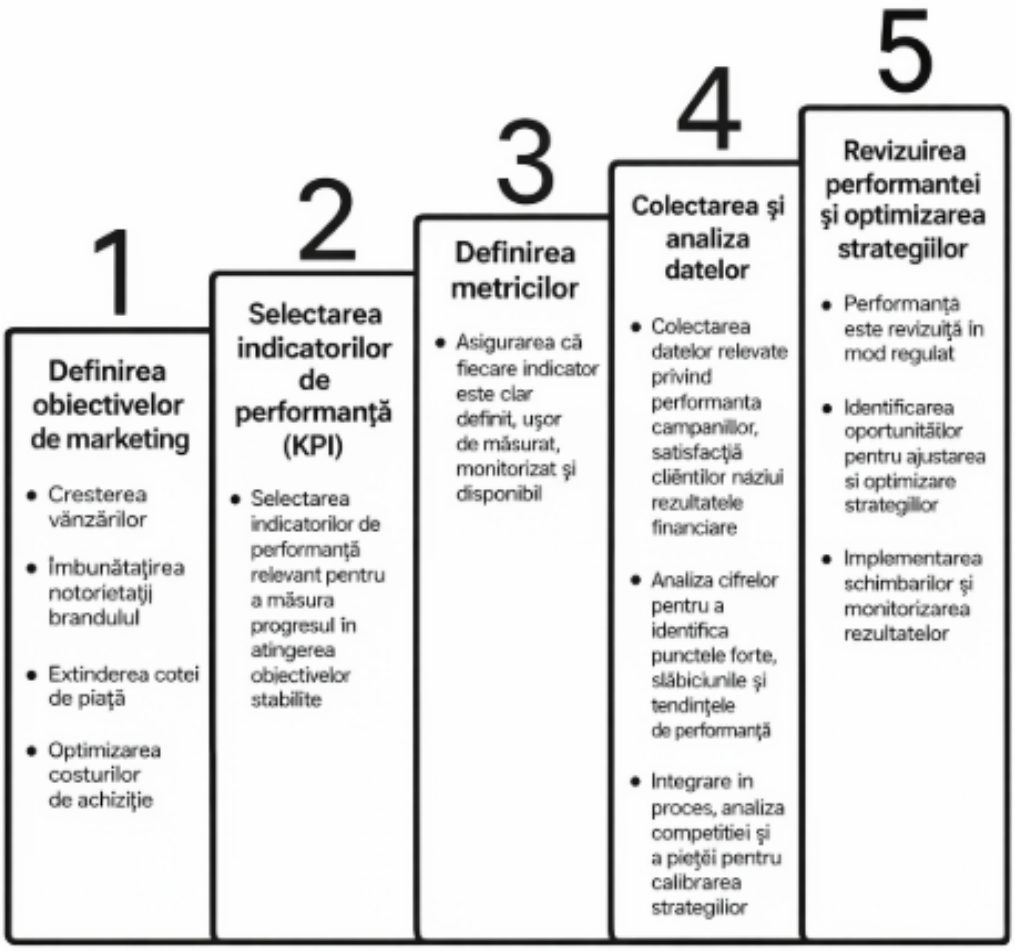


Figura 8.2. Etapele implementării sistemului metric

Sursa: elaborat de autori

Pentru evaluarea performanței activităților de marketing, se utilizează un ansamblu de tehnici analitice complementare, care permit interpretarea datelor din perspective diferite (descriptivă, comparativă, dinamică, relațională și prospectivă), sintetizate în figura 8.3.

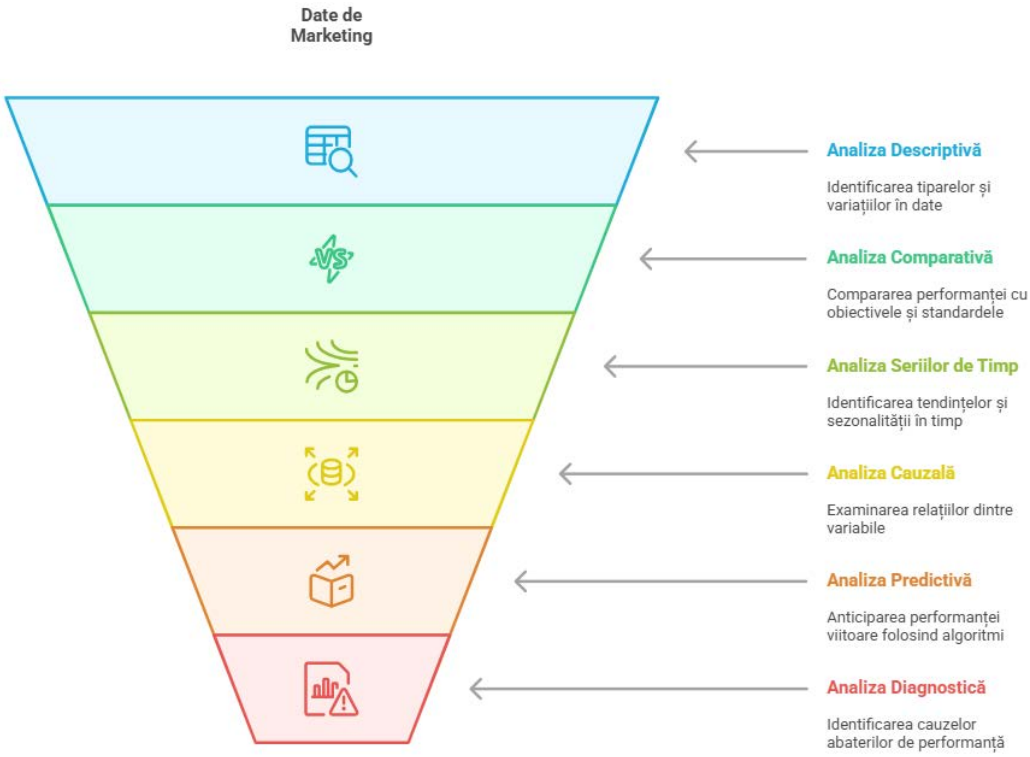


Figura 8.3. Proces de evaluare a performanței de marketing

Sursa: elaborat de autori

1. *Analiza descriptivă*, care utilizează instrumente vizuale precum histograme, diagrame de dispersie, grafice de distribuție și tabele de frecvență pentru a identifica tipare ale datelor, variații în timp și comportamente ale consumatorilor. Indicatorii descriptivi precum media, mediana, abaterea standard și coeficientul de variație permit o înțelegere de bază asupra evoluțiilor și variațiilor.
2. *Analiza comparativă*, care constă în compararea KPI-urilor actuali cu rezultatele anterioare sau cu obiectivele stabilite. Aceasta include și analiza de tip benchmarking, prin care performanța întreprinderii este raportată la standardele industriei sau la competitorii direcți, facilitând înțelegerea poziției relative pe piață.
3. *Analiza seriilor de timp și a trendurilor* urmărește identificarea tendințelor de creștere sau scădere, a sezonalității, a ciclurilor și a anomaliilor. Prin analiza seriilor de timp se pot realiza estimări privind evoluția indicatorilor, identificând momentele favorabile și nefavorabile pentru inițierea campaniilor.
4. *Analizele cauzale*, în care tehnicile de regresie liniară și multiplă permit examinarea relațiilor dintre variabile. Aceste analize răspund la întrebări precum: în ce măsură cheltuielile de marketing influențează vânzările, cum afectează modificarea prețurilor intenția de cumpărare sau care factori determină variațiile

ratei de conversie. Testele de corelație permit evaluarea gradului de asociere între variabile, contribuind la identificarea unor relații potențiale ce necesită investigare suplimentară.

5. *Analiza predictivă*, care utilizează algoritmi statistici și tehnici de învățare automată pentru a anticipa valorile viitoare ale KPI-urilor. Acest tip de analiză este util pentru prognoze legate de vânzări, cerere, comportament de achiziție sau performanța campaniilor viitoare. Simulările și scenariile alternative permit evaluarea impactului unor modificări de strategie, precum creșterea bugetului de promovare, ajustarea prețurilor sau lansarea unui nou canal de comunicare.

6. Analiza diagnostică are ca obiectiv identificarea cauzelor care explică abaterile de la nivelul de performanță așteptat și fundamentarea unor măsuri corective și de îmbunătățire. Ea nu se limitează la constatarea rezultatelor, ci urmărește să explice „de ce" anumite campanii sau inițiative nu au generat efectele scontate și ce ajustări sunt necesare la nivel de strategie, tactici și procese.

a) *Analiza de performanță* urmărește identificarea deficiențelor campaniilor de marketing, cum ar fi rate de conversie scăzute, rentabilitate negativă a investițiilor (ROI), costuri ridicate de achiziție a clienților sau scăderi ale vânzărilor în urma unor acțiuni de comunicare. De exemplu, efectul unei campanii de publicitate se poate solda cu o diminuare neașteptată a vânzărilor; în acest caz, analiza diagnostică poate evidenția faptul că mesajul campaniei nu a rezonat cu publicul țintă sau că au existat probleme de targetare.

b) *Analiza segmentelor de clienți*, a caracteristicilor demografice și psihografice și a comportamentelor de achiziție permite explicarea variațiilor de răspuns la campanii. De exemplu, dacă o campanie nu generează rezultatele așteptate, analiza poate arăta că mesajul nu a fost suficient de personalizat pentru segmentele vizate, ceea ce a condus la o lipsă de relevanță și la un nivel redus de implicare din partea clienților.

c) *Evaluarea eficienței canalelor de marketing* (televiziune, radio, presă, social media, e-mail marketing, publicitate pay-per-click, optimizare pentru motoarele de căutare) stabilește care canale generează cele mai bune rezultate și care sunt neperformante. De exemplu, o campanie de tip PPC poate înregistra o rată ridicată de clicuri, dar o rată scăzută de conversie; în acest caz, analiza diagnostică poate indica existența unor probleme la nivelul paginilor de destinație sau al strategiei de ofertare.

d) *Analiza proceselor interne de marketing* vizează modul în care sunt gestionate campaniile, colaborarea între departamente, fluxurile de lucru și capacitatea organizației de a răspunde prompt solicitărilor clienților. De exemplu, auditorul poate constata că timpul de răspuns la cererile clienților este prea mare, ceea ce afectează experiența acestora și reduce eficiența campaniilor. Analiza

diagnostică permite identificarea blocajelor din procese și formularea unor soluții precum automatizarea unor activități, simplificarea fluxurilor sau îmbunătățirea comunicării interne.

e) *Analiza competitorilor*, cadru în care sunt comparate performanța și strategiile de marketing ale întreprinderii cu cele ale competitorilor, pentru a evidenția avantajele și dezavantajele competitive. De exemplu, dacă un competitor obține rezultate mai bune în ceea ce privește vizibilitatea organică în motoarele de căutare, analiza diagnostică poate contribui la identificarea tacticilor SEO utilizate de acesta și la adaptarea strategiei proprii.

f) *Determinarea influenței factorilor interni și externi* reprezintă o altă dimensiune a analizei. Printre factorii interni se numără bugetul disponibil, resursele tehnice, competențele echipei, cultura organizațională, iar printre cei externi se regăsesc tendințele pieței, intensitatea concurenței, contextul economic și schimbările de reglementare. De exemplu, o campanie poate să nu aibă succes nu din cauza unei execuții slabe, ci pentru că schimbările sezoniere sau macroeconomice au modificat comportamentul consumatorilor. Analiza diagnostică trebuie să țină cont de aceste condiționări pentru a evita concluziile eronate.

g) *Feedback-ul clienților*: sondajele, recenziile, reclamațiile și evaluările din mediul online pot evidenția probleme legate de calitatea produsului, de serviciile oferite sau de comunicare. De exemplu, feedback-ul negativ poate semnala neconcordanțe între promisiunea de brand și experiența efectivă a clientului, iar analiza diagnostică va urmări identificarea soluțiilor pentru corectarea acestor discrepanțe. Indicatori precum scorul de satisfacție, scorul de recomandare, rata de reclamații sau nivelul de loialitate pot fi integrați în sistemul metric și interpretați în relație cu rezultatele campaniilor și cu modificările strategice.

h) *Analiza tendințelor și a datelor istorice* este folosită pentru a evalua impactul pe termen mediu și lung al campaniilor, pentru a realiza prognoze și pentru a planifica viitoare inițiative. Analizând performanța anterioară a campaniilor, întreprinderea poate anticipa rezultatele viitoare și poate ajusta strategiile de marketing pentru a maximiza impactul și pentru a evita repetarea unor erori.

i) *Analiza impactului schimbărilor strategice* asupra performanței campaniilor de marketing. De exemplu, lansarea unui nou produs, reconfigurarea portofoliului, modificarea politicii de preț sau intrarea pe un nou canal de distribuție presupun riscuri și oportunități. Analiza diagnostică urmărește să evalueze modul în care aceste decizii afectează vânzările, satisfacția clienților, vizibilitatea brandului și alți indicatori de performanță, oferind o bază pentru recalibrarea strategiilor.

j) *Analiza segmentării* vizează înțelegerea comportamentului diferitelor segmente de clienți sau piețe, prin studierea caracteristicilor demografice și psihografice și utilizarea unor tehnici precum clusterizarea pentru a grupa clienții în segmente

omogene. *Analiza journey-ului clientului* urmărește traseul acestuia de la prima interacțiune cu brandul până la achiziție și post-achiziție, evaluând punctele de contact, barierele întâlnite și momentele-cheie în decizia de cumpărare. Monitorizarea interacțiunilor pe site, în aplicații mobile, în magazine fizice sau pe rețelele sociale permite identificarea etapelor în care clienții abandonează procesul și a acțiunilor de optimizare.

k) *Analiza SWOT, extensiile sale orientate spre audit (de exemplu SWOT-analysis-audit), analizele PESTEL și Porter's five forces, ciclul de viață al produsului și matricea BCG, analiza cauzelor profunde (root cause analysis), analiza conformității cu reglementările și standardele industriei și analiza de tip benchmarking*; integrarea acestor instrumente în demersul diagnostic permite o înțelegere structurată a poziției întreprinderii și a factorilor care influențează performanța activităților de marketing.

Prin combinarea acestor componente, întreprinderea poate identifica nu doar rezultatele obținute, ci și cauzele care le-au generat, putând astfel să formuleze decizii de ajustare și îmbunătățire a strategiilor de marketing.

8.3. Analiza performanțelor comerciale și de brand

Clasificarea indicatorilor de performanță nu urmează schema tradițională eficiență–eficacitate–productivitate-profitabilitate, deoarece aceasta oferă o perspectivă prea generală pentru un audit de marketing. În schimb, metricile sunt organizate după dimensiunile procesului de marketing pe care le evaluează, ceea ce conferă o imagine completă și coerentă asupra performanțelor de marketing. Pentru a evalua vânzările, impactul campaniilor de marketing și pentru a optimiza comunicarea, pot fi utilizate diverse metrici și indicatori. Alegerea lor depinde de obiectivele campaniei, de canalele utilizate (campanii de publicitate, campanii de e-mail marketing, campanii pe rețele sociale etc.).

I. Metrici financiare și de evaluare a vânzărilor

a) Metrici financiare de bază

1. Return on investment (ROI) măsoară rentabilitatea investiției în marketing. Se calculează raportând profitul net generat de campanie la costul total al campaniei:

ROI = (venituri generate de campania de marketing − costuri aferente) / costuri de marketing × 100%.

2. Rentabilitatea cheltuielilor publicitare și de marketing indică eficiența sumelor cheltuite:

Rata cheltuielilor de publicitate = venituri din publicitate / cheltuieli publicitare × 100%.

Rata cheltuielilor de marketing = cheltuieli de marketing / venituri totale × 100%.

3. Analiza pragului de rentabilitate (break-even analysis) arată volumul de vânzări necesar pentru a acoperi costurile (inclusiv cele de marketing) și pentru a începe să se genereze profit:

Pragul de rentabilitate = costuri fixe / (preț per unitate − cost variabil per unitate).

4. Marja brută de profit exprimă procentul din venituri care rămâne după scăderea costurilor directe de vânzare:

Marja brută = (venituri totale − costul vânzărilor) / venituri totale × 100%.

5. *Fluxul de numerar* preconizat este util pentru planificarea fiscală, pentru analiza capacității de finanțare și pentru fundamentarea cererilor de credite de afaceri.

6. *Rata de creștere a cifrei de afaceri* măsoară variația procentuală a veniturilor dintr-o perioadă în alta.

7. Prognoză versus realitate: compararea veniturilor efective cu cele prognozate permite evaluarea acurateței previziunilor de vânzări:

Abaterea prognozei = (venituri reale − venituri prognozate) / venituri prognozate × 100%.

b) Analiza P&L, bugete și structură a vânzărilor

Bugetele de marketing și previziunile de vânzări sunt integrate frecvent în proiecții P&L (profit & loss/pierderi). Un P&L pe magazine, lanțuri sau canale reprezintă o „radiografie" a sănătății unei companii, un instrument pentru planificare și un indicator de încredere pentru investitori.

Analiza vânzărilor poate fi efectuată: pe client (profitabilitatea pe client sau grup de clienți), pe zonă geografică, pe canal (online, offline, parteneri, distribuitori), pe perioadă (lună, trimestru, an). Se pot analiza și oportunitățile de cross-sell (vânzarea de produse complementare) și profitabilitatea pe produs, pe canal și pe client.

c) Lead-uri, conversie și noua clientelă

Numărul de lead-uri calificate și rata de conversie sunt esențiale, mai ales în marketingul B2B. Rata de conversie exprimă procentul de lead-uri care se transformă în clienți plătitori:

1. Rata de conversie = număr de vânzări / număr total de lead-uri × 100%.

În practică, lead-urile pot fi clasificate astfel: a) Lead-uri reci: potențiali clienți identificați, dar care nu au manifestat încă interes pentru cumpărare; b) Lead-uri calificate pentru marketing (MQL): au interacționat cu campaniile de marketing (formulare completate, participare la evenimente etc.), dar nu sunt încă pregătite pentru vânzări; c) Lead-uri calificate pentru vânzări (SQL): au demonstrat un interes concret și un potențial ridicat de a deveni clienți plătitori; d) Lead-uri convertite: au devenit clienți plătitori, adică reprezintă rezultatul final al procesului de marketing și vânzări.

Se pot urmări și:

2. *rata de răspuns la ofertă = număr de răspunsuri pozitive / număr total de oferte × 100%;*
3. *numărul de noi clienți și valoarea tranzacțiilor noi.*

d) Indicatori de valoare a clientului

1. *Valoarea medie a comenzii = venituri totale / număr total de comenzi.*
2. Ciclul mediu de vânzare exprimă timpul mediu necesar pentru a închide o vânzare, de la inițierea lead-ului până la finalizarea tranzacției:

Ciclul mediu = număr total de zile de vânzare / număr total de vânzări.

3. Valoarea pe viață a clientului (customer lifetime value, CLV) estimează valoarea totală pe care un client o aduce afacerii pe durata relației:

CLV = venit mediu pe client pe lună × durata medie a relației × marja de profit.

4. *Venit per client (customer revenue) = venituri totale / număr total de clienți.*
5. *Costul de achiziție a clientului* (CAC) exprimă costul mediu pentru dobândirea unui client nou:

CAC = cheltuieli de marketing și vânzări / număr total de clienți noi.

6. *Cost per acquisition (CPA)* măsoară costul mediu pentru a obține o conversie (client nou sau alt obiectiv de campanie):

CPA = cost total al campaniei / număr total de conversii.

7. Rata de retenție a clienților indică procentul de clienți care continuă să cumpere într-o perioadă:

Rata de retenție = număr de clienți actuali / număr de clienți la începutul perioadei × 100%

8. Scorul de satisfacție a clientului (customer satisfaction score, CSAT) se calculează astfel:

CSAT = număr de clienți satisfăcuți / număr total de clienți chestionați × 100%.

e) Performanța echipei de vânzări

Evaluarea performanței fiecărui membru al echipei de vânzări se realizează prin indicatori de performanță (KPI) precum: volumul total al vânzărilor pe perioadă; cifra de afaceri medie per vânzător; rata de conversie pe vânzător; valoarea medie a tranzacției; timpul mediu de închidere a unei vânzări; numărul de întâlniri, apeluri, e-mailuri și prezentări de vânzări; rata de retenție a clienților pe portofoliu de vânzător; costul de achiziție al unui client; rata de creștere a vânzărilor; rata de pierdere a clienților; venitul recurent (în industriile bazate pe abonamente); rata de recomandare/Net promoter score (NPS).

II: Metrici de performanță a campaniilor de marketing

Metricile de performanță a campaniilor permit evaluarea eficienței atât în mediul digital, cât și în marketingul tradițional.

a) Metrici digitale

Pentru evaluarea eficienței campaniilor de marketing digital, auditorul utilizează un set de metrici operaționale esențiale, care permit măsurarea vizibilității, interacțiunii, conversiei și rentabilității investițiilor publicitare, așa cum sunt ilustrate în figura 8.4.

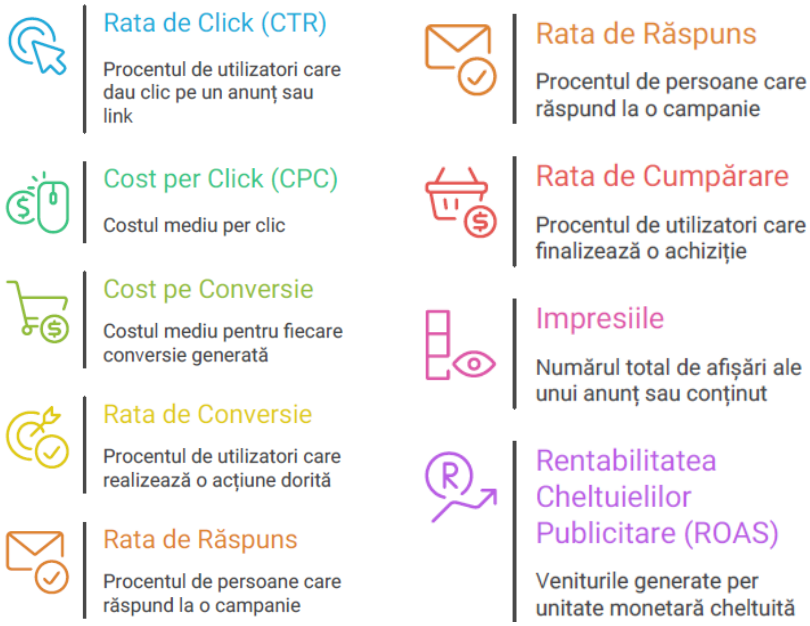


Figura 8.4. Metrici digitale

Sursa: elaborat de autori

1. Rata de click (CTR) măsoară procentul de utilizatori care dau clic pe un anunț sau link din totalul celor care l-au văzut. Un CTR ridicat sugerează un mesaj relevant.

$$CTR = \text{număr de clicuri} / \text{număr de afișări (impresii)} \times 100\%.$$

2. Cost per click (CPC) exprimă costul mediu per clic:

$$CPC = \text{cost total al campaniei} / \text{număr total de clicuri.}$$

3. Cost pe conversie arată cât costă, în medie, fiecare conversie generată de campanie:

$$\text{Cost pe conversie} = \text{cost total al campaniei} / \text{număr total de conversii.}$$

4. *Rata de conversie* indică procentul de utilizatori care au realizat o acțiune dorită (cumpărare, completare formular etc.) din totalul celor expuși mesajului.
5. Rata de răspuns exprimă procentul de persoane care răspund la o campanie (de exemplu, la un e-mail de marketing sau la o ofertă directă):

$$\text{Rata de răspuns} = \text{număr de răspunsuri} / \text{număr total de contacte} \times 100\%.$$

6. Rata de cumpărare este un tip specific de rată de conversie, centrat pe achiziție:

Rata de cumpărare = număr achiziții / număr total persoane care au avut ocazia să cumpere × 100%.

7. *Impresiile* reprezintă numărul total de afișări ale unui anunț sau conținut, indiferent dacă utilizatorii sunt unici sau nu.
8. Rentabilitatea cheltuielilor publicitare (ROAS) exprimă veniturile generate de fiecare unitate monetară cheltuită:

ROAS = venituri atribuibile campaniei / cheltuieli publicitare.

b) Metrici pentru marketingul traditional

Deși marketingul tradițional nu oferă același nivel de granularitate și trasabilitate a datelor ca marketingul digital, pot fi utilizate o serie de metrici relevante pentru evaluarea performanței, legate de expunere, audiență, impact, răspuns, conversie, costuri și rentabilitate, așa cum sunt sintetizate în figura 8.5.

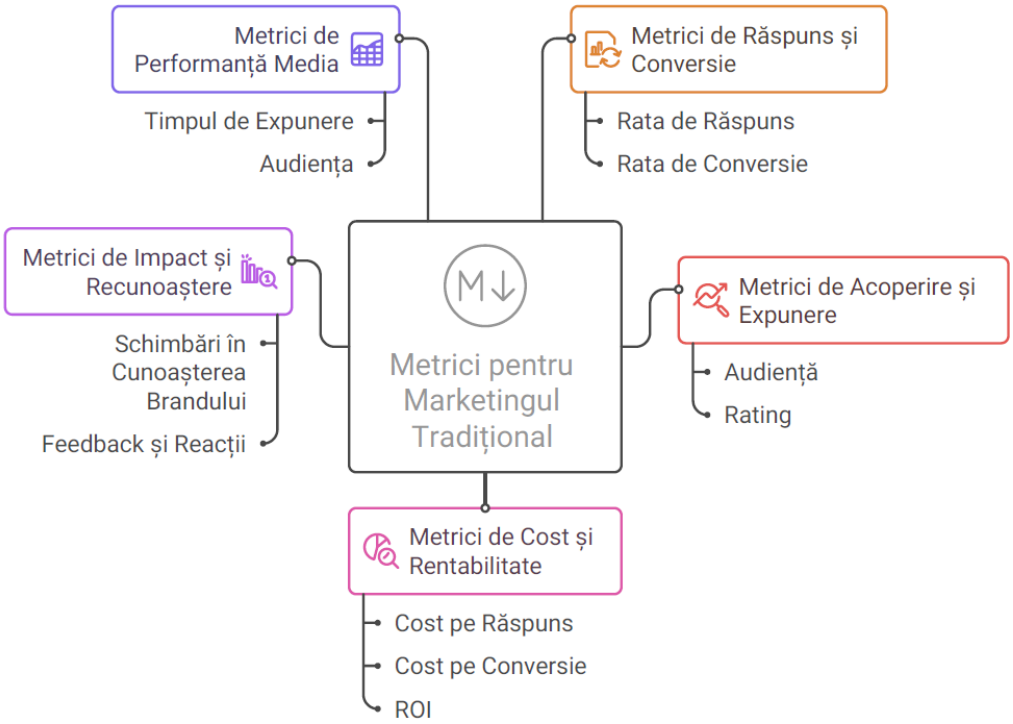


Figura 8.5. Metrici pentru marketingul traditional

Sursa: elaborat de autori

1. metrici similare: a) metrici de răspuns și conversie (*rata de răspuns, rata de conversie*); b) metrici de acoperire și expunere (*audiență, rating*); c) metrici de cost și rentabilitate (*cost pe răspuns, cost pe conversie, ROI*).

2. *Metrici de impact și recunoaștere: a)* schimbări în cunoașterea brandului (măsurate prin sondaje); b) feedback și reacții (recenzii, comentarii, scrisori ale clienților).
3. *Metrici de performanță media: a)* timpul de expunere (durata medie de expunere la spot); b) audiența (numărul de persoane care au văzut sau au ascultat anunțul, măsurat prin ratinguri TV sau radio).

III. Metrici de conținut și performanță digitală

Aceste metrici [2] sunt utilizate în analiza conținutului publicat online (articole, postări, materiale video etc.), permițând evaluarea angajamentului, performanței și calității conținutului, a conversiilor generate și a impactului asupra creșterii, așa cum este sintetizat în figura 8.6.

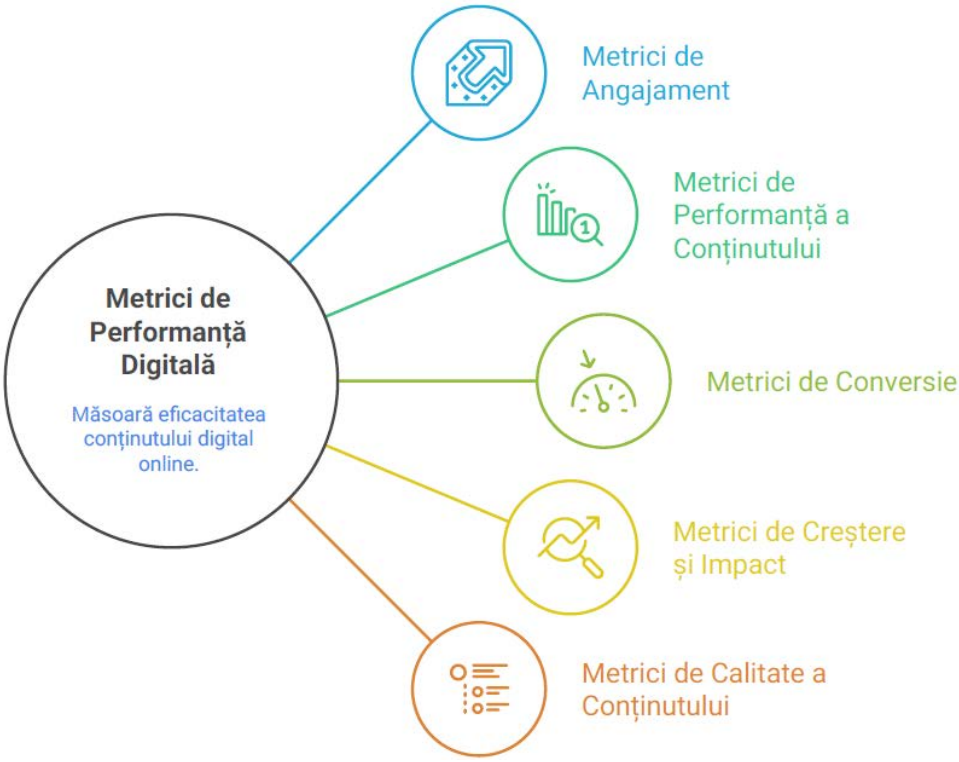


Figura 8.6. Explorarea metricilor de performanță digital

Sursa: elaborat de autori

a) Metrici de angajament (engagement)

1. *like-uri*: indică aprecierea conținutului;
2. *comentarii*: reflectă nivelul de discuție și implicare;
3. *distribuiri* (share-uri): arată măsura în care conținutul este considerat suficient de valoros pentru a fi redistribuit;
4. *salvări*: indică interesul pentru re-consum sau utilitate pe termen mai lung.

b) Metrici de performanță a conținutului

1. *vizualizări / impresii*: totalul afișărilor, inclusiv afișări multiple pentru aceeași persoană;
2. *timpul petrecut pe pagină*: măsoară interesul și relevanța conținutului;
3. rata de respingere (bounce rate): procentul de vizitatori care părăsesc site-ul după o singură pagină vizitată:

Bounce rate = vizitatori care părăsesc site-ul după o singură pagină / număr total de vizitatori × 100%;

4. rata de ieșire (exit rate): procentul de sesiuni care se încheie pe o anumită pagină.

Exit rate = număr de ieșiri de pe pagina respectivă / număr total de vizite pe pagina respectivă × 100%.

5. *rata de clic* (CTR) pe elemente din conținut (bannere, butoane).

***c) Metrici de conversie legate de conținut*:** număr de conversii, rata de conversie, costul pe conversie.

d) Metrici de creștere și impact: creșterea audienței (număr de abonați, urmăritori, vizitatori noi); performanța SEO (poziționarea pentru cuvinte-cheie relevante); număr de lead-uri generate de conținut (descărcări de materiale, abonări etc.).

e) Metrici de calitate a conținutului

1. *analiza sentimentului feedback-ului* (sentiment analysis): evaluarea comentariilor și recenziilor ca pozitive, negative sau neutre.
2. *relevanța și utilitatea percepută*: măsurate prin sondaje sau feedback direct.

IV. Metrici de social media și implicare

În social media [3], performanța este evaluată atât prin volum (audiență), cât și prin calitatea interacțiunilor (engagement), utilizând indicatori precum urmăritorii, reach-ul, impresiile și rata de implicare, așa cum este sintetizat în figura 8.7.

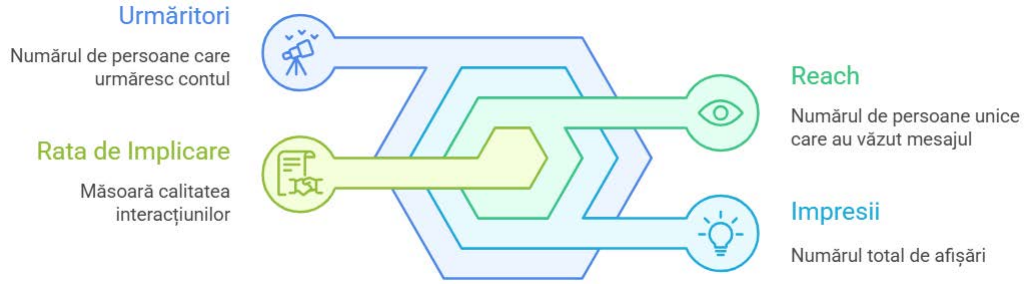


Figura 8.7. Indicatori de performanță social media

Sursa: elaborat de autori

Indicatori de bază: a) număr de urmăritori (followers); b) impresii (număr total de afișări); c) reach (acoperire): numărul de persoane unice care au văzut un mesaj. Tipuri

de reach: 1. organic reach: fără promovare plătită, 2. paid reach: generat de anunțuri plătite, 3. total reach: cumulul reach-ului organic și plătit; d) Rata de implicare (engagement rate) poate fi calculată în mai multe moduri:

1. *Rata de interacțiune = număr total de interacțiuni / total vizualizări sau utilizatori × 100%.*
2. *Rata de implicare pe postare = număr total de interacțiuni / total vizualizări sau impresii × 100%.*
3. *Rata de implicare per follower = număr total de interacțiuni / total urmăritori × 100%.*

Se pot calcula și rate specifice pentru comentarii sau răspunsuri, precum:

4. *Rata de răspuns la comentarii = număr de comentarii la care s-a răspuns / număr total de comentarii × 100%.*

Motivarea utilizării metricilor de implicare include: măsurarea impactului campaniilor de marketing; îmbunătățirea strategiilor de conținut; evaluarea calității relației cu clienții; creșterea vizibilității și atingerea de noi segmente de public; optimizarea bugetului de marketing (redirecționarea spre canalele cu engagement superior); îmbunătățirea experienței utilizatorilor prin ajustarea mesajelor în funcție de feedback.

Conceptul de engagement poate fi aplicat și în marketingul tradițional: a) în publicitatea TV și radio, prin studii de audiență și sondaje privind reacțiile la spoturi; b) în campanii print, prin analiza răspunsurilor la oferte, cupoane, formulare; c) în evenimente, prin măsurarea participării și a interacțiunii vizitatorilor; d) în programe de loialitate și servicii clienți, prin utilizarea și reacțiile la beneficii și oferte.

V. Metrici de brand și recunoaștere

Metricile de brand și recunoaștere (brand awareness) măsoară gradul în care consumatorii cunosc, recunosc și iau în considerare un brand, fiind reflectate în social media prin indicatori precum urmăritorii, reach-ul și impresiile, așa cum este ilustrat în figura 8.8.

a) Brand awareness și notorietate

Notorietatea mărcii reflectă *gradul de recunoaștere al unui brand* în rândul publicului. Se disting mai multe niveluri: 1. notorietate spontană (spontaneous brand recall): procentul persoanelor care menționează brandul fără ajutor; 2. top of mind: procentul celor care menționează brandul pe primul loc într-o categorie; 3. notorietate asistată (aided awareness): procentul celor care recunosc brandul dintr-o listă; 4. notorietate calificată: situațiile în care respondenții pot preciza și elemente suplimentare (slogan, logo, mesaj, categorie etc.).

1. *Brand recognition (gradul de recunoaștere)* măsoară capacitatea consumatorilor de a identifica brandul când sunt expuși la logo, nume sau alte elemente vizuale ori auditive.

2. *Brand recall (amintirea brandului)* analizează capacitatea consumatorilor de a-și aminti brandul fără ajutor, când li se cere să enumere branduri într-o categorie.

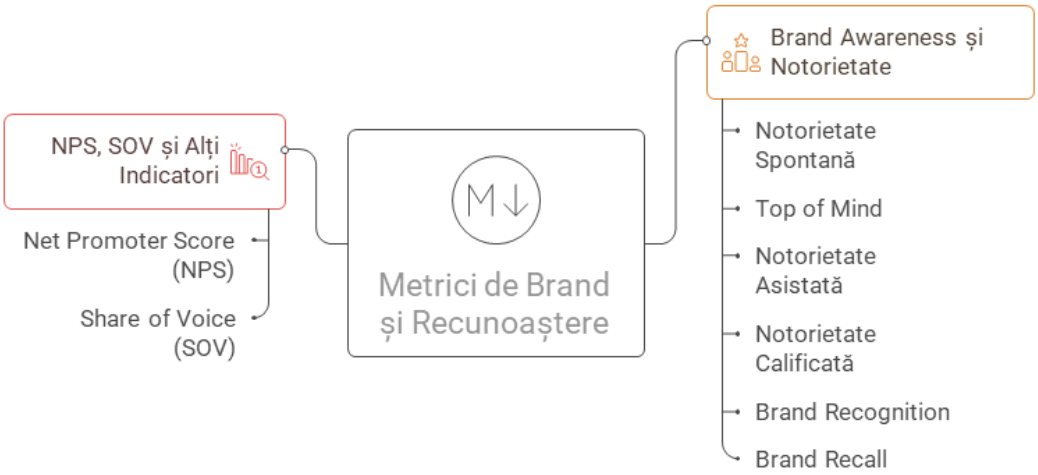


Figura 8.8. Metrici de Brand și Recunoaștere

Sursa: elaborat de autori

b) NPS, SOV și alți indicatori de brand

1. Net promoter score (NPS) măsoară loialitatea clienților și predispoziția de a recomanda brandul:

$$NPS = \%\ promotori - \%\ detractor.$$

Scorul variază între −100 și +100. Un scor pozitiv indică un număr mai mare de promotori decât detractori.

2. Share of voice (SOV) reflectă ponderea mențiunilor sau a expunerii unui brand în raport cu totalul categoriei:

$$SOV\ brand = mențiuni\ ale\ brandului\ /\ mențiuni\ totale\ în\ categorie \times 100\%.$$

Deși este folosit frecvent în digital (social media, online), conceptul se aplică și în mediile tradiționale (TV, radio, presă, panouri, evenimente), unde se măsoară spațiul, timpul sau numărul de apariții în raport cu concurenții.

Se mai pot urmări:

3. implicarea/interacțiunea cu brandul (engagement la nivel de brand);
4. gradul de familiarizare cu brandul (brand familiarity);
5. ponderea brandului în considerarea de cumpărare (purchase consideration).

Identificarea cauzelor abaterilor de performanță și direcții de îmbunătățire

Identificarea abaterilor de performanță pornește de la compararea sistematică a rezultatelor obținute cu obiectivele și țintele stabilite în planurile de marketing. Abaterile pot fi observate prin scăderea vânzărilor față de valorile planificate, creșterea costului de achiziție a

clientului, reducerea engagementului online, diminuarea cotei de piață sau înregistrarea unor niveluri mai scăzute de satisfacție și fidelitate a clienților. Odată detectate, aceste abateri trebuie analizate în profunzime pentru a identifica cauzele reale care le-au generat.

Cauzele abaterilor pot fi interne sau externe. În *plan intern*, performanța slabă poate fi explicată prin strategii de marketing nealiniate cu nevoile și așteptările consumatorilor, prin bugete insuficiente sau alocate ineficient, prin campanii de promovare slab targetate sau prin lipsa unei poziționări clare și diferențiatoare față de competitori. De asemenea, deficiențele în gestionarea relațiilor cu clienții, absența unor sisteme moderne de management al datelor sau lipsa competențelor digitale în cadrul echipei de marketing pot reduce semnificativ eficiența activităților de marketing.

În *plan extern*, abaterile pot fi determinate de modificări în comportamentul de consum, de apariția unor noi competitori mai bine adaptați la preferințele pieței, de schimbări legislative sau economice care afectează puterea de cumpărare, de tendințe tehnologice noi (de exemplu, migrarea masivă spre anumite platforme digitale) sau de evenimente sociale și geopolitice cu impact asupra pieței. O analiză riguroasă a acestor factori permite diferențierea cauzelor pe care întreprinderea le poate controla de cele asupra cărora are un control limitat.

Pe baza diagnozei/auditului realizate se formulează *direcții de îmbunătățire*. În plan strategic, acestea pot include recalibrarea segmentării și a poziționării, redefinirea publicului țintă, adaptarea mixului de marketing la noile condiții de piață și consolidarea avantajelor competitive reale ale întreprinderii. În plan operațional, direcțiile de îmbunătățire pot viza creșterea competențelor digitale ale echipei, implementarea sau modernizarea sistemelor de tip CRM, automatizarea unor procese de marketing și raportare, precum și introducerea unor proceduri mai clare de monitorizare și control al performanțelor.

În ceea ce privește performanța de brand, măsurile de corecție pot consta în reîmprospătarea identității vizuale, dezvoltarea unui conținut relevant și autentic, adaptat specificului publicului țintă, precum și consolidarea reputației prin recenzii, testimoniale și parteneriate strategice. În plus, optimizarea investițiilor de marketing presupune realocarea bugetelor către canalele cu randament mai ridicat, utilizarea testelor de tip A/B pentru campaniile digitale și monitorizarea continuă a indicatorilor-cheie de performanță, astfel încât deciziile să poată fi ajustate rapid atunci când apar noi abateri. În ansamblu, auditul performanțelor de marketing și analiza cauzelor abaterilor devin instrumente esențiale pentru îmbunătățirea continuă a activității de marketing și creșterea competitivității întreprinderii.

Sarcini de autoevaluare

Conceptul de performanță în marketing și rolul auditului

Pentru a consolida înțelegerea diferențelor conceptuale dintre performanță, eficacitate și eficiență, a modului în care acestea sunt interpretate în teoria economică și

în marketing, precum și a legăturii lor cu tipurile de control ale activităților de marketing, realizați următoarele sarcini:

1. Explicați, pe baza textului, de ce performanța în marketing include atât rezultate comerciale, cât și dimensiuni non-financiare precum valoarea percepută de client, loialitatea și notorietatea brandului.
2. Comparați sensul tradițional economic al eficienței cu modul în care marketingul diferențiază eficacitatea de eficiență, evidențiind motivele acestei delimitări conceptuale.
3. Analizați în ce mod controlul pe baza planului anual, în interpretarea lui Kotler, reflectă conceptul de eficacitate, chiar dacă termenul nu este utilizat explicit în clasificarea sa.
4. Argumentați cum controlul eficienței și controlul profitabilității măsoară dimensiuni diferite ale performanței organizaționale, corelându-le cu conceptele de eficiență, productivitate și performanță economică.
5. Evaluați rolul auditului de marketing în interpretarea rezultatelor obținute, explicând cum acesta transformă indicatorii de performanță în decizii strategice și în îmbunătățiri ale mixului de marketing.

Sistemul metric pentru evaluarea activităților de marketing

Pentru consolidarea cunoștințelor și verificarea înțelegerii aplicative, realizați următoarele sarcini de autoevaluare:

1. Identificați diferența dintre eficacitate și eficiență în evaluarea unei campanii de marketing. Definiți un KPI de eficacitate pentru o campanie orientată spre creșterea notorietății brandului.
2. Aplicați analiza descriptivă asupra unui set ipotetic de date privind rata de conversie și identificați cel puțin două tipare.
3. Comparați doi indicatori ai unei campanii (de exemplu, CTR și CPC) cu valorile lor din perioada anterioară și formulați o concluzie comparativă.
4. Construiți o serie de timp pentru un KPI la alegere (vânzări, lead-uri, trafic web) și identificați trendul general, sezonalitatea și eventualele anomalii.
5. Realizați o analiză cauzală formulând o ipoteză despre relația dintre bugetul de marketing și evoluția vânzărilor; explicați ce tip de regresie ați folosi și de ce.
6. Elaborați o prognoză simplă pentru un KPI (de exemplu, vânzări sau CLV) utilizând date ipotetice și descrieți modul în care această predicție poate influența deciziile manageriale. Realizați o mini-analiză predictivă prin care estimați impactul creșterii bugetului PPC cu 10% asupra conversiilor; justificați ipotezele folosite.
7. Identificați o problemă de performanță (de exemplu, scăderea ratei de conversie) și formulați două posibile cauze pe baza analizei diagnostice.
8. Utilizați analiza descriptivă și comparativă pentru a evalua impactul unei modificări de preț asupra comportamentului consumatorilor.

9. Combinați analiza trendurilor cu analiza cauzală pentru a explica o fluctuație neobișnuită în volumul de vânzări.
10. Formulați o recomandare strategică pe baza unei analize diagnostice integrate (performanță, segmente, canale, feedback clienți), explicând ce acțiuni ar trebui corectate sau optimizate.
11. Clasificați cinci indicatori la alegere în eficacitate, eficiență, productivitate sau profitabilitate și justificați alegerea.
12. Interpretați o variație negativă a ratei de conversie și formulați două posibile cauze. Formulați o concluzie diagnostică pe baza unei situații în care costul pe conversie scade, dar volumul total al conversiilor rămâne constant.
13. Construiți un mini-dashboard cu minimum patru metrici relevante pentru evaluarea performanței unei campanii digitale.
14. Explicați modul în care analiza trendurilor poate sprijini deciziile privind alocarea bugetului de marketing.
15. Aplicați tehnica benchmarking, comparând un indicator la alegere cu un competitor (ipotetic sau real).

Analiza performanțelor, abaterile de performanță și direcții de îmbunătățire

Pentru a verifica înțelegerea conceptelor prezentate în tema 8.3 și capacitatea de aplicare a metricilor de performanță în contexte reale de marketing, realizați următoarele:

1. Calculați ROI pentru o campanie ipotetică, utilizând valori proprii pentru costuri și venituri generate.
2. Clasificați seturile de indicatori în funcție de categoria din care fac parte: metrici financiare, metrici de campanie, metrici de conținut, metrici de social media sau metrici de brand.
3. Analizați evoluția unui indicator (vânzări, conversii, reach etc.) pe o perioadă de timp și identificați cel puțin două posibile cauze ale variațiilor observate.
4. Evaluați performanța unui canal digital (de ex., Facebook Ads sau Google Ads) folosind minimum trei metrici relevante și argumentați dacă acel canal ar trebui optimizat sau înlocuit.
5. Interpretați valorile unui indicator de engagement (de ex., rata de implicare) și explicați ce ar putea face o companie pentru a îl îmbunătăți.
6. Propuneți o structură de KPI pentru evaluarea performanței unei echipe de vânzări, justificând alegerea fiecărui indicator.
7. Alegeți un brand real și analizați nivelul său de brand awareness pe baza indicatorilor discutați (notorietate, brand recall, SOV etc.).
8. Simulați o analiză diagnostică pentru o campanie care nu și-a atins obiectivele, formulând cel puțin trei posibile cauze și trei măsuri de îmbunătățire.

Subiecte de dezbatere

Conceptul de performanță în marketing și rolul auditului

1. Eficiența sau eficacitatea: care dintre cele două este mai importantă în evaluarea performanțelor de marketing? Dezbaterea poate aborda diferențele conceptuale, implicațiile practice în organizații, rolul fiecărui concept în procesul decizional și modul în care acestea sunt reflectate în tipurile de control propuse de Kotler.

2. Controlul strategic este mai important decât controlul pe baza planului anual în contextul marketingului modern? Discuția poate include argumente privind dinamica pieței, necesitatea adaptabilității, măsurarea pe termen lung versus rezultate imediate, rolul brandului, inovarea și auditul ca instrument de guvernanță strategică.

Sistemul metric pentru evaluarea activităților de marketing

1. „Eficacitatea poate fi evaluată fără indicatori de eficiență?" Dezbateți dacă este posibilă măsurarea corectă a eficacității unei campanii fără a utiliza indicatori precum CPA, CPC, ROI sau dacă aceștia devin inevitabil parte din evaluare.

2. „Analiza descriptivă și comparativă sunt suficiente pentru decizii strategice?" Argumentați dacă organizațiile pot lua decizii de marketing consistente bazându-se doar pe analize descriptive și comparative sau dacă analizele cauzale și predictive sunt obligatorii.

3. „Predictivul este supraevaluat în marketing?" Discutati în ce măsură modelele predictive și tehnicile de învățare automată îmbunătățesc deciziile de marketing și în ce măsură pot crea un fals sentiment de certitudine.

4. „Analiza diagnostică trebuie realizată intern sau externalizată?" Dezbateți avantajele și riscurile realizării diagnosticului de marketing în interiorul organizației în comparație cu externalizarea către auditori sau consultanți specializați.

5. „Indicatorii de brand (notorietate, preferință, NPS) au aceeași valoare strategică precum KPI-urile de performanță directă (CTR, conversii, ROI)?" Susțineți sau contestați ideea că indicatorii de brand ar trebui să fie la fel de prioritari ca metricile comerciale în evaluarea performanței de marketing.

Analiza performanțelor, abaterile de performanță și direcții de îmbunătățire

1. În evaluarea performanței de marketing, metricile financiare (ROI, marja brută, prag de rentabilitate) sunt mai relevante/mai puțin importante decât metricile de engagement și vizibilitate. Participanții vor compara valoarea explicativă a metricilor financiare față de indicatorii calitativi și comportamentali, analizând în ce măsură fiecare tip de metrică poate ghida deciziile manageriale în funcție de obiectivele strategice ale întreprinderii.

2. Rata de conversie este/nu este un indicator suficient pentru evaluarea eficienței unei campanii digitale și trebuie analizată întotdeauna/rareori împreună cu costurile (CPC, CPA, CAC). Participanții vor discuta limitele ratei de conversie ca indicator

singular, argumentând dacă performanța reală poate fi evaluată fără integrarea costurilor, prezentând situații în care conversia este ridicată, dar costurile sunt excesive, și invers.

3. Brand awareness influențează performanța comercială mai puternic/mai slab decât strategia de preț sau chiar calitatea produsului. Se vor compara rolul notorietății brandului cu rolul elementelor din mixul de marketing, analizând în ce contexte notorietatea poate compensa un preț ridicat sau o calitate medie, respectiv când nu poate avea acest efect.

4. Indicatorii de social media (reach, engagement, followeri) oferă o imagine fidelă/percepție eronată asupra performanței unui brand. Participanții vor argumenta dacă metricile de social media reflectă comportamentul real al consumatorilor sau dacă pot crea o iluzie a performanței, discutând exemple de branduri cu engagement ridicat, dar vânzări scăzute, și situații opuse. Într-un audit de marketing, analiza competitorilor este mai importantă/mai puțin importantă decât analiza internă a proceselor și performanțelor proprii. Se va discuta care dintre cele două direcții de analiză oferă informații mai valoroase pentru deciziile strategice, comparând riscurile supraevaluării competitorilor cu riscurile subevaluării punctelor slabe interne.

Bibliografie

1. KOTLER, Ph. Managementul marketingului, Editura Teora, 2000, 1040 p., ISBN 973-601-365-0.
2. NASTAS, R., Cele mai importante metrici pentru măsurarea performanței în marketingul digital, disponibil pe https://consultex.md/ru/blog/cele-mai-importante-metrici-pentru-masurarea-performantei-in-marketingul-digital.html accesat 05.12.2025.
3. VAMANU, A., 7 Metrici Importanți Pentru Social Media, disponibil pe https://www.sinaps.ro/7-metrici-importanti-pentru-social-media/ , accesat 05.12.2025.

BIBLIOGRAFIE

1. **ARTESANA.** Așa facem noi. Disponibil pe https://artesana.ro/asa-facem-noi/, accesat 13.09.2023.
2. **BAKER, M.** The Strategic Marketing Plan Audit, Cambridge Strategy Publications Ltd, 2008, 120 p., ISBN 978-1902433998.
3. **BĂLAN, C.** Atragerea, retenția și recâștigarea clienților: priorități de marketing relațional, *Revista de Marketing Online*, vol. 1, nr. 3, disponibil pe https://www.researchgate.net/publication/4736564_Atragerea_retentia_si_recastigarea_clientilor_prioritati_de_marketing_relational, accesat 13.12.2025.
4. **BALAURE, V. (coord.)** Marketing, Editura Uranus, București, 2002, 631 p., ISBN 973-902-175-1.
5. **CAMUS, B.** Audit Marketing, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1988, 158 p., ISBN 978-2-7081-0873-8.
6. **CETINĂ, I., DUMITRU, I., RĂDULESCU, V.** Locul și rolul auditului de marketing în procesul planificării strategice de marketing, *Analele Universității „Constantin Brâncuși" din Târgu Jiu*, Seria Economie, nr. 4/2010, p. 113–120, ISSN 1844-7007.
7. **CHILDESCU, V.** Auditul de marketing în aspect conceptual, în: *Conferința tehnico-științifică a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților*, vol. 3, Chișinău, Tehnica-UTM, 2014, p. 427–430.
8. **COOPER, A., REIMANN, R.** About Face 2.0: The Essentials of Interaction Design, Wiley, 2003, disponibil pe https://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/cooper_personas.pdf, accesat 13.12.2025.
9. **DIB, A.** Planul de marketing într-o pagină, Business International, București, 2022, ISBN 978-606-8709-27-7.
10. **GHERASIM, T., MAXIM, E.** Marketing mix, Editura Sedcom Libris, Iași, 1996, 408 p.
11. **KATARIA, E.** Cele cinci forțe competitive care modelează strategia, disponibil pe https://www.academia.edu/35256341/Porter_2008_The_five_competitive_forces_that_shape, accesat 13.12.2025.
12. **KOTLER, Ph.** Managementul marketingului, Editura Teora, București, 2000, 1040 p., ISBN 973-601-365-0.
13. **KOTLER, Ph., JAIN, D.** Marketingul în era digital: o nouă viziune despre profit, creștere și înnoire, Editura Meteor Press, București, 2009, 197 p., ISBN 978-973-728-366-5.
14. **KOTLER, Ph., KELLER, K. L.** Marketing Management, 13th edition, Pearson International Edition, 2009, 812 p., ISBN 978-0-13-210292-6.

15. **McDONALD, M.** Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them, 6th edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007, 675 p., ISBN 978-0750683869.
16. **McDONALD, M.** Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy, Kogan Page, London, 2008, 197 p., ISBN 978-0-7494-5149-3.
17. **MILLER, R. B.** The New Strategic Selling, Warner Books, New York, 1995, disponibil pe https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/en/the-new-strategic-selling.pdf, accesat 13.12.2025.
18. **NASTAȘ, R.** Cele mai importante metrici pentru măsurarea performanței în marketingul digital, disponibil pe https://consultex.md/ru/blog/cele-mai-importante-metrici-pentru-masurarea-performantei-in-marketingul-digital.html, accesat 05.12.2025.
19. **NORMAN, D.** The Design of Everyday Things, Revised and Expanded Edition, Basic Books, New York, 2013, 368 p., ISBN 978-0-465-00394-5.
20. **NUGROHO, Y.** Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance, disponibil pe https://www.researchgate.net/publication/366160178_Literature_reviews_McKinsey_7S_model, accesat 13.12.2025.
21. **OKHUYSEN, N.** Analiza PEST, disponibil pe https://www.storyboardthat.com/ro/article, accesat 13.12.2025.
22. **OLTEANU, V.** Marketing financiar-bancar, Editura Ecomar, București, 2023, disponibil pe https://www.researchgate.net/publication/227368204, accesat 24.09.2025.
23. **PARMERLEE, D.** Auditing Markets, Products, and Marketing Plans, NTC Business Books, Chicago, 2000, 240 p., ISBN 978-0-658-00133-8.
24. **PRESTON, J.** Obiective SMART vs. obiective HARD vs. PACT vs. OKR-uri: care funcționează cel mai bine?, disponibil pe https://www.keytovision.com/smart-goals-vs-hard-goals-vs-pact-vs-okrs-which-one-works-best/, accesat 12.12.2025.
25. **RĂDULESCU, V.** Auditul în marketing – abordări conceptuale și operaționale, Editura Pro Universitaria, București, 2013, 126 p., ISBN 978-606-647-570-9.
26. **RĂDULESCU, V., CETINĂ, I.** Customer analysis, defining component of marketing audit, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 62, 2012, p. 308–312, ISSN 1877-0428.
27. **ROSENBLOOM, B.** Marketing Channels: A Management View, 8th edition, South-Western Cengage Learning, Mason, OH, 2013, 664 p., ISBN 978-0-324-31698-8.
28. **RUMELT, R. P.** Strategii bune, strategii rele. Care este diferența și de ce contează, Editura ACT și Politon, București, 2022, 501 p., ISBN 978-606-913-923-3.
29. **SIMON, H.** Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything, Springer, Cham, 2013, 221 p., ISBN 978-3-319-20399-7.

30. **The Marketing Audit Comes of Age**, *MIT Sloan Management Review*, disponibil pe https://sloanreview.mit.edu/article/the-marketing-audit-comes-of-age/, accesat 13.12.2025.
31. **THILAKAM, C.** Market distribution channels, disponibil pe https://ebooks.inflibnet.ac.in/hsp03/chapter/market-distribution-channels/, accesat 14.12.2025.
32. **VAMĂNU, A.** 7 metrici importanți pentru social media, disponibil pe https://www.sinaps.ro/7-metrici-importanti-pentru-social-media/, accesat 05.12.2025.
33. **Victoriabank.** Viziune, misiune și valori, disponibil pe https://www.victoriabank.md/despre-noi/viziune-misiune-si-valori, accesat 12.12.2025.
34. **WILSON, A.** The Marketing Audit Handbook: Tools, Techniques & Checklists, Kogan Page, London, 2002, 294 p., ISBN 0749437359.
35. **YOST, B.** Importanța benchmarkingului în strategia de marketing digital, disponibil pe https://garanord.md/cum-sa-efectuezi-un-benchmarking-eficient-al-competitorilor-in-domeniul-tau/, accesat 13.12.2025.

Ala TABARCEA
Maria HĂMURARU

AUDIT DE MARKETING

Note de curs

Redactare: *Sergiu Vladîca*
Machetare computerizată: *Tatiana Capliuc*

Bun de tipar *18.02.2026.* Formatul *70×100 1/12*
Coli de tipar *15,7.* Coli editoriale *11,8.*
Comanda *54.* Tirajul *20 ex.*

Editura USM
str. Al.Mateevici, 60, Chișinău, MD-2009
e-mail: editurausm@gmail.com