

MANAGEMENTUL STRATEGIC **ȘI OPERAȚIONAL AL MARKETINGULUI**

Obiectivele capitolului:

- Înțelegerea demersului strategic în planificarea activității de piață
- Evidențierea alternativelor strategice
- Formarea unei imagini asupra planului de marketing – instrument al managementului
- Definirea mixului de marketing – fundament al strategiei

Conținutul și rolul strategiei de marketing (politicile de marketing)

În contextul actual de accelerare a fluxurilor materiale, financiare și informaționale în mediul de afaceri, orientarea strategică a activității de marketing este deci un imperativ.

Strategia de marketing reprezintă interfața între firmă și mediu și desemnează liniile definitorii ale atitudinii și conduitei întreprinderii în vederea atingerii unor obiective majore. Poate fi strategie de piață, de produs, de preț sau de promovare.

Strategia marchează orientarea pe termen mediu și lung și nu simple momente sau etape în viața întreprinderii. Ea trebuie să fie precisă și realistă, să indice CE urmărește în esență, CUM intenționează firma să ajungă la scopurile vizate.

Modalitatea de punere în aplicare a strategiei formează domeniul **tacticii** de marketing, altfel spus, tactica implică acțiuni practice ce se pot modifica în funcție de condițiile pieței. Unii autori denumesc tactica politică de marketing.

Schematic, o strategie completă de marketing trebuie să răspundă la întrebările:

- CE, CUM = strategia de acțiune (A);
- DE CE = strategia rezultatelor (efect/efort) (B);
- CINE, UNDE, CÂND = strategia angajării, a implementării (a punerii în practică) (C);

A. Strategia de acțiune cuprinde:

- ce produse, ce piețe, ce prețuri, ce zone geografice, ce canale de distribuție etc. va folosi firma;
- cum poate fi în modul cel mai direct dezvoltată, implementată strategia lui CE, adică dezvoltarea produsului, propunerea unui produs nou, eliminarea produselor vechi, noi segmente de piață;

B. Strategia rezultatelor răspunde la întrebarea DE CE se întreprinde asemenea acțiuni, care e finalitatea urmărită: prioritate tehnică, contribuție la soluționarea unor probleme sociale, câștigarea unor noi piețe, utilizarea completă a capacităților de producție și a forței de muncă, mărirea profitului etc.

C. Strategia angajării-implementării exprimă:

- CINE trebuie să acționeze pentru a duce la bun sfârșit cele propuse, responsabilitățile;
- UNDE trebuie să aibă loc acțiunea (ca relație spațială);
- CÂND va avea loc acțiunea (programarea ei în timp).

Strategiile întreprinderii NU se indentifică cu rezultatele finale, ci reprezintă mai mult o orientare subiectivă asupra direcțiilor de acțiune.

Prin caracterul său angajant, strategia de marketing coordonează toate funcțiile întreprinderii de la conducerea generală, până la celelalte compartimente, constituindu-se practic într-un management strategic.

Problematica activității unei întreprinderi se poate modifica prin trecerea de la o perioadă la alta a ciclului de viață pe care-l parcurge orice întreprindere. De exemplu, în perioada de fondare, de formare se urmărește oferirea de produse care să o facă cunoscută; în perioada de dezvoltare, când întreprinderea are deja un aprestigiu se caută mai mult promovarea imaginii de marcă; în perioada de consolidare a activității economice întreprinderea își apără prestigiul câștigat și caută consolidarea poziției față de consumatori.

Rezultă din cel spus că strategia de marketing se materializează într-un ansamblu unitar, coerent de strategii și tactici, de programe complete de acțiune. Ea transformă optica de marketing – filosofia acestuia în mod de comportament.

În acest ansamblu, **strategia de piață** ocupă poziția dominantă, reprezentând nucleul politicii de marketing. Ea încorporează cele trei elemente ale strategiei (A, B, C). Toate celelalte strategii nu au existență de sine stătătoare, ci se prezintă ca o completare reciprocă, efectul de sinergie fiind deosebit de important.

Reușita strategiei de piață depinde de realismul ei, de măsura în care resursele interne și cele externe sunt gestionate în favoarea întreprinderii.

În formularea unor opțiuni strategice se respectă următoarele grupe de probleme, care afectează planificarea strategică:

1. **Dinamica**, potențialul pieței, care poate fi creștere, constanță, saturație pentru un produs.
2. **Gradul de segmentare** a pieței (**structura** ei), numărul mic sau mare de categorii de produse oferite.
3. **Ritmul schimbărilor**, adică înnoirea produselor, schimbarea formelor de comercializare, modificarea prețurilor.
4. **Exigențele pieței**, care sunt în funcție de produs, de zona geografică, dar în general au tendință de creștere sub influența unei multitudini de factori.
5. **Nivelul competiției**.

Variante strategice de piață

	Poziția întreprinderii față de:				
	1. Dinamica pieței	2. Structura pieței	3. Schimbările pieței	4. Exigențele pieței	5. Nivelul competiției
STRATEGII	a. Strategia creșterii b. Strategia menținerii c. Strategia restrângerii	a. Strategie nediferențiată b. Strategie diferențiată c. Strategie concentrată	a. Strategie activă b. Strategia adaptivă c. Strategie pasivă	a. Strategia exigenței ridicate b. Strategia exigenței medii c. Strategia exigenței reduse	a. Strategie ofensivă b. Strategie defensivă
Cuvinte Cheie	Potențial de Piață	Adâncimea segmentării	Reactivitatea	Calitatea	Intensitate Concurențială

Indiferent de caracterul ofensiv sau defensiv al strategiei și indiferent de obiectivele vizate, adică menținerea sau modificarea cotelor de piață, strategiile de piață capătă **caracter de competitivitate**, ele adresându-se unui mediu extern, competitiv (strategii competitive). În ultimă instanță diferitele variante de strategii nu sunt izolate și nu se exclud, ci împreună determină o strategie completă de piață. Pe parcursul activității întreprinderea își poate schimba, de la o perioadă la alta strategia de piață chiar dacă obiectivele fixate inițial încă nu au fost integral îndeplinite. Pot apărea condiții cu totul noi care să facă imposibilă, inoportună și inutilă păstrarea coordonatelor strategiei inițiale. E posibil apoi să se folosească una, două sau mai multe opțiuni în funcție de **domeniile de activitate strategică** (DAS - uri) – fiecare dintre ele având o variantă strategică proprie.

Alternativile strategiei de piață

Complexitatea situațiilor de piață generează o diversitate a strategiilor de abordare a acesteia, avându-se în vedere mai multe criterii.

A. Alternativile de **poziție**, adică poziția sau locul ocupat de firmă pe piață, locul pe care îl deține între competitori. Firma va dori să aibă o poziție relativă cât mai avantajoasă față de „aria critică”, adică de factorii exogeni proprii sectorului său de activitate.

Dacă luăm în calcul situația concurenților pe piața unui produs o întreprindere se poate afla în următoarele situații:

- a. **lider** – are cotă mare de piață, e o firmă puternică, cu potențial material și financiar mare, are competență în cercetare-dezvoltare, deci notorietate, forță de comunicare și marcă recunoscută. Aici intră și **coliderul** care pot să fie una sau două firme ce dețin cote aproximativ egale;
- b. **challenger**-ul, firma pe plan secund ce aspiră cel puțin la poziția de colider;
- c. poziția de **urmăritor**, adică o firmă cu resurse modeste, fără mari asprații, dar care se mulțumește cu locul secund și griji mai puține;
- d. **ocupant al unei nișe** de piață, situație dată de stricta specializare a firmei într-un produs sau domeniu de adresabilitate față de un segment strict determinat. Deși are cotă mică de piață poziția ei este rentabilă deoarece nu are o concurență accentuată.

B. În funcție de **cerere** față de produsul sau serviciul oferit firma poate adopta mai multe strategii de poziție:

1. Strategia **nediferențiată** adoptată atunci când cererea poate fi satisfăcută global, de un sigur produs oferit de piață. Avantajul constă în costuri mai scăzute cu stocările, cu transportul, cu publicitatea, în schimb dezavantajul se referă la lipsa diversificării, la sfera restrânsă de activitate și în special la ignorarea așteptărilor clienților.
2. Strategia **diferențiată** utilizată atunci când întreprinderea produce și oferă mai multe produse relativ diferențiate între ele, fiecare adresându-se unei categorii specifice de consumatori (tipuri de autoturisme, cu cilindraj diferit și prețuri diferite).
3. Strategia **concentrată**, atunci când firma își focalizează atenția pe un număr limitat de segmente ale pieței, oferă o categorie restrânsă de produse. E recomandată întreprinderilor mici, cu resurse materiale și umane limitate, dar care se pot specializa la un nivel foarte înalt consolidându-și poziția în domeniu.

C. Alternative de **comportament**. Sunt cele alese de întreprindere în funcție de reacția factorilor de mediu.

1. Poate fi un **comportament activ**, inovator, uneori chiar agresiv, influențând piața, chiar dirijând-o, prin lansarea permanentă de noi produse, cu noi inovații (situație tipică de lider, colider sau challenger).
2. **Comportamentul pasiv - reactiv** sau de adaptare practicat când întreprinderea de „mulează” prin deciziile luate schimbărilor apărute pe măsura derulării lor. E o întreprindere care trăiește permanent stilul “carpe diem” și are o mare capacitate de adaptare.
3. Alternative strategice **anticipative - proactive**, care pun accentul pe prevederea diferitelor mutații din mediu și adecvarea deciziilor prin combinarea prezentului cu viitorul.

D. Alternativele de **dezvoltare**. Ele pleacă de la potențialul de care dispune întreprinderea, de la evoluția mediului, de la tendințele sectorului de activitate (ramurii, domeniului) în care întreprinderea este prezentă. Și aici se poate opta pentru:

1. Strategia dezvoltării **diversificate**, prin care se dorește pătrunderea în sectoare noi, extinzându-se gama actuală cu produse noi, dar care nu le înlocuiesc pe cele existente. Deși costurile sunt mai ridicate o astfel de strategie poate aduce un plus de stabilitate deoarece asigură o piață permanentă fie prin unul sau altul din produse, fie prin toate produsele.
2. Dezvoltarea **nediversificată**, care urmărește creșterea cifrei de afaceri pentru produsele existente, adică produsele să fie absorbite pe piețele tradiționale sau pe noi piețe. Aici se poate urmări fie o rentabilizare rapidă, prin prețuri ridicate sau cheltuieli de marketing reduse, fie urmărindu-se penetrarea pe piețe noi și mărirea cotei de piață, lăsând pe plan secund pentru o perioadă de timp rentabilizarea.

Din cele relatate până în prezent rezultă că după stabilirea opțiunilor strategice fundamentale, întreprinderea urmează să-și organizeze ansamblul activităților și mijloacelor prin care să-și atingă finalitatea, deci să realizeze **mixul de marketing**. Această activitate presupune analiza detaliată a întregului set de variabile de marketing structurate pe cele patru componente (cei 4 P – produs, promovare, plasare-distribuție, preț), fiecare componentă necesitând politici proprii.

Conceperea mixului de marketing este o problemă dificilă care ține atât de factorii endogeni, cât și de cei exogeni, ultimii necontrolabili de firmă.

Mixul de marketing, ca și componentă de completare a strategiei de piață a unei întreprinderi reprezintă combinarea resurselor întreprinderii - umane, materiale și financiare – în cadrul unor programe de marketing care au în vedere realizarea obiectivelor propuse. Sarcina mixului de marketing constă în a reuni cele patru grupe de variabile în programe unitare care să asigure maximum de eficiență. Mixul trebuie gestionat ca un sistem, numai unul dintre factorii enumerați NU poate asigura eficiența fără suportul celorlalți. Un produs realizat la nivel calitativ superior poate să nu pătrundă în mod corespunzător pe piață dacă nu este însoțit de un preț acceptabil, de o distribuție corespunzătoare – specifică produsului, și o informare detaliată a utilizatorilor potențiali cu privire la destinația și parametrii produsului respectiv.

Elaborarea și utilizarea marketingului mix presupune parcurgerea câtorva etape printre care:

- a. **separarea marketingului mix** pe cele patru componente, descrierea fiecăruia, evidențierea posibilităților concrete de care întreprinderea dispune pentru fiecare;
- b. **stabilirea ponderii fiecărui element** în cadrul întregului și alegerea componente celei mai importante în momentul dat, adică dozarea precisă a contribuției fiecărei variabile la realizarea **sinergiei** complexului.
- c. **integrarea componentelor** și evaluarea laturii financiare - **bugetul** ce îl solicită și efectele ce le poate antrena. Orice modificare apărută în mediu poate atrage revenirea asupra întregului traseu al mixului.
- d. o ultimă etapă este **implementarea mixului** prin aplicarea programelor, prin controlul derulării – executării acestora, prin corecțiile aduse ori de câte ori o cer modificările de mediu.

Se poate desprinde concluzia că poziția și ordinea de importanță a celor patru elemente ale mixului variază, că mixul nu trebuie să conțină complet, în toate cazurile ansamblul celor patru componente, concentrându-se la unul, două sau trei.

Planul de marketing - instrument de conducere a activității de piață a firmei

Planificarea de marketing este un proces sistemic, o activitate ciclică, care implică evaluarea ocaziilor și resurselor de marketing, determinarea obiectivelor de marketing derivate din obiectivele strategice și construirea unui plan - coloană vertebrală a managementului marketingului.

Planul de marketing este un document care trebuie să guverneze întreaga activitate de piață a firmei, incluzând implementarea și controlul activităților specifice, punctuale. El este un document foarte util datorită rolurilor pe care le îndeplinește în organizație:

- rol de asistență a managerului
- rol informațional
- rol motivator

Este recomandabil (chiar necesar) să avem un plan de marketing pentru că:

- oferă o hartă pentru implementarea strategiilor organizației, pentru atingerea obiectivelor majore
- asistă managerul în controlul și monitorizarea implementării strategiei
- informează personalul asupra rolului și funcțiilor acestora
- oferă specificații referitoare la alocarea resurselor
- stimulează gândirea creativă, conducând la alocarea optimizată a resurselor
- stabilește responsabilități, cerințe, cu precizarea orizonturilor de timp implicate
- atenționează participanții în legătură cu problemele activității de piață, oportunități și amenințări

Putem adopta variante diverse de redactare a planului de marketing, în funcție de obiectul vizat: domeniul de activitate strategică, linie de produse, produse individuale, mărci, piețe specifice.

Structura generală a unui plan de marketing :

1. **Sumarul planului** – introducere-prezentare a aspectelor majore, inclusiv costurile implicate de implementarea lui, raportate la rezultatele proiectate (input/output)
2. **Analiza situației** – include elemente ale mediului intern și extern al firmei: poziționarea curentă a firmei pe piață, strategii adoptate în trecut, comparații ale performanțelor trecute și prezente, planificate și efective
3. **Oportunități și amenințări** – furnizează informații despre ocaziile favorabile, dar și amenințările reale și potențiale, constituite în provocări pentru marketingul organizației, determinante pentru stabilirea acțiunilor prioritare
4. **Analiza Macromediului** – identificarea dinamicii forțelor externe: politice, legale și de reglementare; factori sociali, culturali, economici; evoluția tehnologică; structura competiției, considerații etice și morale
5. **Resursele firmei** – resursele umane, resursele financiare, experiența și know-how, privite ca și considerente majore în dezvoltarea planului de marketing, cu identificarea avantajelor și dezavantajelor pe care le pot genera
6. **Obiectivele de marketing** - nivele pe care dorim să le atingem aplicând activitățile de marketing, rezultatele așteptate (volum de vânzări, notorietate de marcă, cotă de piață, produse noi lansate, profitabilitate).

Condiții de definire a obiectivelor:

- Să fie clare, specifice, simplu formulate
- Să fie măsurabile
- Să fie realizabile (realiste)
- Să propună termene de timp

7. Strategia de marketing

- Alegerea pieței (piețelor) țintă – segmentarea pieței și definirea zonelor de interes pentru firmă
- Definirea mix-ului de marketing – coloana centrală a strategiei: produsul, prețul, distribuția, promovarea – concepute astfel încât să genereze diferențe și avantaje competitive firmei prin satisfacerea nevoilor piețelor țintă.

8. **Bugete și proiecții financiare** – costurile demersului de marketing, veniturile așteptate, rentabilitatea investițiilor.

9. **Controlul și evaluarea** – modul și metodele în care vor fi monitorizate implementarea planului și rezultatele, circuitele feed-back, raportările.

Planul de marketing – componentă a planului de afaceri

1.0 Obiectivele planului:

- Analiza situatiei curente(firma si produsele ei versus piata)
- Identificarea punctelor de modificare si consolidare
- Propunerea unor directii de actiune strategica si tactica
- Construirea unui program de masuri
- Stabilirea unor nivele de performanta asteptate

- toate acestea impreuna cu managerii societatii

2.0 Analiza situatiei

Produse, bunuri materiale sau servicii – vor face obiectul separarii Domeniilor de Activitate Strategica (DAS) – evidenta ca centre de profit sau cost

2.1 Sumar de piata

Situația actuală :

2.1.1 Clienti efectivi si potentiali -> Realizarea unui portret dpdv geografic, demografic, psihografic, comportament – atat personal cat si organizational.

Ce stim despre cumparatorii produselor noastre?(efectivi si potentiali)

2.1.2 Nevoile pietii -> identificarea elementelor care ne pot aduce succesul

Ce vrea / ar prefera piata ? (pe segmentele de interes)

Care sunt nevoile pe care le putem satisface ? Ce profit are clientul din afacerea cu noi.

Ce-l face sa cumpere produsul nostru ?

2.1.3 Tendinta Pietei -> descoperirea sensului in care se indreapta piata si a reperelor pe care sa le urmam (strategie de marketing, parteneriate, sistem de lucru, politica financiara)

Care sunt tendintele pietii ? Ce putem anticipa ? Vom fi reactivi sau proactivi ?

2.1.4 Cresterea Pietii -> veniturile / cifra de afaceri a clientilor

Cum evolueaza marimea pietii ? (creste, descreste, e stabila)

Care sunt sursele de informatii ?

Cum actionam pentru a creste afacerea ?

2.2 Analiza SWOT -> Atuuri, Slabiciuni are firma fata de Amenintari si Oportunitati

2.2.1 Atuuri interne

Detalii puncte forte: management care sustine schimbarea, experienta si know-how ethnic, potential al echipei, stabilitate financiara,.....

2.2.2 Slabiciuni

Detalii slabiciuni: probleme de coordonare, comunicarea obiectivelor catre personal, lipsa unor actiuni planificate si correlate, stocuri supradimensionate

2.2.3 Oportunitati

Sursa oportunitatilor, ocaziilor. Potentialul de realizat. In ce termeni de timp ?

2.2.4 Amenintari

Ce factori necontrolabili pot afecta nefavorabil mersul afacerii ?

Veniturile clientilor potentiali, mediul economic, reglemntari, noutati tehnologice,

2.3 Concurența -> profilul competitorilor directi sau indirecti, zone neacoperite, puncte deficitare

Ce știm despre concurența ? Tipuri de concurență – directă/indirectă
Marime, cota de piață, resurse, know-how, imagine, strategie, calitate, etc
Comparatie noi-concurența directă. – Slăbiciunile lor, avantajul nostru

2.4 Oferta de produse -> abordarea: caracteristici tehnico-economice-> diferentiere, avantaje -> beneficii la client

Ce produse ofera afacerea noastră ? detalii-calitate, cost, accesorii - produsul complet (soluție holistică - globală).

2.5 Cheile succesului

Care sunt factorii cheie pentru succesul afacerii ?

2.6 Elemente critice -> stabilirea priorităților

Ce acțiuni propunem pe baza analizei SWOT pentru a ajunge la succes ?

2.7 Analiza rezultatelor -> studiu asupra acțiunilor trecute, succese, insuccese, riscuri, măsuri de protecție

Care a fost evoluția rezultatelor ? Cu ce efort de marketing ?

Care au fost tacticile care au mers ? Dar cele ce au dat greș ?

Cum traducem în termeni financiari evoluția ? (Cifra de afaceri, profit, salarii, independența financiară, lichiditate, cheltuieli fixe, etc)

2.8 Macromediul -> ansamblul fenomenelor economice, politice, sociale și tehnologice și influența lor

Cum evoluează macromediul ?(demografic, economic, tehnologic, politic, legal, social, cultural)

2.9 Canalele de distributie – lungimea circuitelor pana la utilizatorul final

Cum vor ajunge cel mai bine produsele noastre la consumatori ?

Vindem direct sau prin intermediari ? - avantaje, dezavantaje, costuri

Puterea de negociere

3.0 Strategia de Marketing

Ce optiuni strategice alegem ? DAS – urile (Domeniile de Activitate Strategică)

3.1 Declaratia de misiune a firmei

Unde vrem sa ajungem ? Ce valoare propunem ?

3.2 Obiectivele de Marketing -> nivele de atins (clare, masurabile, realizabile, realiste, cu termene bine precizate)

Nivel de vanzari - cantitativ si valoric(Cifra de afaceri)

Pozitia pe piata

Cota de piata

Imagina firmei, cunoasterea marcii si a produsului

Numar de contacte, afaceri incheiate, clienti fideli – servicii auxiliare

3.3 Obiective Financiare -> Situatia financiara previzionata

Ce nivele de profit, vanzari, costuri ne dorim ?

Sunt concrete, realizabile ? Cum le masuram ?

Flux de incasari si plati, tipuri de finantare, perioade de excedent si de deficit.....

3.4 Pietele tinta -> administrarea usoara a grupurilor omogene de cumparatori

Ce segmente de piata ne alegem pentru a le tinti ? Pe ce criterii ? Ce potential au ?

3.5 Pozitionare -> imaginea creata in mintea cumparatorului

Ce ne diferentiaza de competitie pe segmentul ales ?

Ce derermina increderea clientului ?

3.6 Mix-ul de Marketing -> fundamentul strategiei de marketing

Ce ne diferentiaza de competitie pe segmentul ales ?

Cum combinam cei 4 P ? Care va fi locomotiva ?

3.6.1 Managementul de produs -> gama de produse propusa, integrare in solutii complete

Care este si ce reprezinta produsul nostru ?

Caracteristici care ii determina valoarea.

Ce servicii ii asociem ?

Lucrul pe proiecte, alocarea resurselor materiale, financiare si umane

3.6.2 Pretul -> politica de prît, valoarea perceputa de cumparator

Ce politica de pret folosim ? Negociem atat timp cat castigam.

Ce elemente ne influenteaza ? Care este finalitatea ?

3.6.3 Promovarea – comunicarea -> mesaj + atentie, interes, dorinta, actiune

Ce mesaje am transmis in promovare ? Cui ? Prin ce mijloace ? Ce efect au avut ?

Marca-Logo + Mijloacele de transmitere: Profilul de firma, Catalogul de produse, Ofertele, Posta directa, Pliantele, Reclama scrisa, audio si video, Masini, Obiecte prmotionale, Internet & E-mail, Etichete, Descriei, manuale de utilizare

Oferte promotionale – pachete de servicii gratuite

Cum putem imbunatatii activitatea de comunicare ? Telefon, e-mail, intalniri directe

Bugetele de promovare – nivel, mod de calcul, abordare investițională

3.6.4 Distribuitori -> distributie directa proprie, intermediari

Prin ce mijloace ajunge produsul nostru la consumator ? Detalii.Costuri.

Sunt suficiente ? Care e feed-back-ul ?

3.7 Cercetarea de marketing -> fluxuri informationale continue

Ce informatii ne sunt necesare ? (Piata,concurenta,preturi,reea de distributie, comportament al consumatorului)

Unde le culegem? In ce mod ?

Sistem de monitorizare a informatiilor interne si externe, sedinte pe obiective – tactice si operationale

4.0 Analiza financiara -> eficienta pe DAS, pe lucrari, pe echipe, indicatori de urmarit

Care este situatia curenta outputuri/inputuri ?

Care e structura costurilor fata de venituri ?(CA)

4.1 Prag de rentabilitate

Cunoastem pragul de rentabilitate ? (in volum sau valoric, general sau pe DAS) – nivelul de acoperire al costurilor variabile, fixe, totale, principii de repartizare a cheltuielilor generale

4.2 Previzionarea vanzarilor

Care este evolutia vanzarilor ? Ce prevedem pentru viitor ?(pe perioade)

Ce grupe alegem, pe ce criterii ?(analiza multicriteriala)

Ce eforturi facem pentru a mari vanzarile ? Sunt economice ?

4.3 Previzionarea costurilor

Ce cheltuieli avem ? Reusim sa le grupam pe centre de cost ?

Buget . Incasări, Bani Imobilizați, termene de plată,

Urmaresc cheltuielile strategia firmei, prioritatile ?

Analiza pe grupe venituri/cheltuieli ? Diferentiere fixe-variabile.

Ce trebuie consolidat ? ce trebuie redus ?

Cont de profit si pierdere previzional ?

Ce marja bruta avem ? – adaos commercial, formarea pretului

5.0 Controlul

Cum vom controla si monitoriza rezultatele ? Comparatie realizat-planificat.

5.1 Implementarea

Cum implementam planul ? Ce program ne propunem?

Timing-calendar, responsabilitati, documente de urmarire, buget

5.2 Organizarea marketingului -> fiecare angajat este un om de marketing

Pentru ce structura organizatorica optam ? Fisa posturilor.

5.3 Planuri de criza

Ce factori ar putea determina nerealizarea planului ?

Avem planul B? Ce alternative putem dezvolta ?