

Analiză comparativă între sinergia în comunicarea integrată de marketing și sinergia la nivelul fuziunii și achizițiilor

Comparative Analysis between Marketing Integrated Communication Synergy and Mergers and Acquisitions Synergy

Autor: Ana Roxana Matei

Abstract: Acest articol ilustrează o analiză comparativă între sinergia în comunicarea integrată de marketing (CIM) și sinergia la nivelul fuziunilor. Până în prezent s-a discutat despre acești termeni ca fiind diferiți dar această abordare își propune să demonstreze că există o legătură și chiar o suprapunere între aceștia. Sinergia la nivelul fuziunilor și achizițiilor a fost un concept care a precedat sinergia în CIM dar nu a beneficiat de atenția acordată celei din urmă. Articolul și propune să identifice asemănările și deosebirile dintre cele două dar și să demonstreze că există o reciprocitate între acestea.

Cuvinte cheie: sinergie, marketing, comunicarea integrată de marketing, achiziții fuziune

Key words: synergy, marketing, marketing integrated communications, acquisitions, mergers

În comunicarea integrată de marketing sinergia are rolul unui catalizator care produce unificarea internă a companiei într-un întreg care este suma componentelor sale. Sinergia joacă un rol important și în cadrul fuziunilor și achizițiilor producând aceeași unitate în cadrul corporației rezultate. De aceea conceptul merită o atenție sporită și constituie o direcție de cercetare încă neexplorată.

Specialiștii în domeniul marketingului utilizează, în prezent, o gamă largă de mijloace de comunicare, comparativ cu perioada precedentă. Acest concept de a include în cadrul mixului comunicațional o întreagă diversitate de mijloace (publicitate,

relații publice, marketing direct, promovarea vânzărilor, expoziții și evenimente) face parte dintr-un concept mai larg intitulat comunicarea integrată de marketing (CIM).

Din punct de vedere conceptual CIM este un proces care implică managementul și organizarea tuturor „agenților” în analiza, planificarea, implementarea și controlul tuturor contactelor, media, mesajelor și instrumentelor promoționale de comunicare de marketing focusate pe audiențele-țintă într-o asemenea măsură încât să genereze cel mai semnificativ efort al CIM în vederea obținerii produselor predeterminate și obiectivelor corporatiste de comunicare de marketing (D. Pickton și A. Broderick, 2005, p. 26).

Din punctul de vedere al clientului, mesajele transmise prin diversele canale de o companie, menite să îl facă să cumpere produsul, nu se diferenciază prea mult, chiar dacă, esențial, ele sunt diferite. CIM aduce practic un mesaj unitar, pe care clientul îl percepe mult mai rapid ca atare, decât în cazul în care sunt uzitate mai multe canale de comunicare, cu un mesaj diferit fiecare. Rolul esențial al CIM este să prezinte mesajul integrat la nivelul clientului.

CIM nu apare la întâmplare. Este necesar un plan în care să aibă loc o comunicare intensă între toate departamentele unei companii responsabile de partea de comunicare. CIM de succes apare atunci când există un manager de comunicare care are rolul de a superviza și integra toate funcțiile specializate de comunicare din cadrul companiei respective. Unul dintre principalele motive pentru care CIM nu a fost preluată de multe companii este faptul că presupune o schimbare radicală a structurii organizației.

Modelul comunicației integrate de marketing este atât un concept cât și un proces, și nu doar un joc de cuvinte din domeniul marketingului, ce poate asigura un susținut avantaj competitiv celor care îl aplică. Nivelul cel mai avansat al comunicației integrate de marketing creează și susține relații profitabile cu clienții, prin controlul strategic sau prin influențarea tuturor mesajelor transmise acestora, încurajând totodată, dialogurile utile cu aceștia.

Și deși fiecare dintre aceste componente poate, în mod independent, să asigure echitatea unei mărci și să creeze sinergie mult mai multă sinergie este realizată atunci când două sau trei componente lucrează împreună.

Din punct de vedere conceptual termenul de sinergie reprezintă interacțiunea dintre diferitele instrumente ale mixului de comunicare țintite asupra aceluiași segment

de piață – o creștere a eficacității fiecărui instrument datorită prezenței celorlalte instrumente. Cu alte cuvinte, efectul combinativ al mixului de comunicare este mai mare decât suma părților (A. Prasad, S. P. Sethi, 2009, p. 601).

P. De Pelsmacker și M. Geuens (2005, p.9) redau crearea sinergiilor prin combinarea modalităților de comunicare de marketing astfel:

- echipa de vânzări va avea o treabă mai ușoară dacă produsul sau compania lor este renumit(ă) ca un rezultat al sponsorizărilor sau reclamei;
- comunicările care au loc în magazine sau la punctele de vânzare ale produselor și care sunt conectate cu reclamele sunt mult mai efective;
- o campanie promoțională susținută de advertising este mult mai eficientă;
- mailurile directe sunt mult mai eficiente dacă sunt susținute de o campanie de promovare a companiei sau produsului și de o campanie de promoții;
- imaginea companiei poate beneficia de un efecte sinergic din partea relațiilor publice, advertisingului corporatist și sponsorizărilor;
- site-urile vor fi mult mai vizitate dacă sunt promovate în advertisingul de mass-media;
- advertisingul pentru o expoziție va fi mai eficient dacă este oferită o oportunitate specială de vizitare a standului;

Unii autori au observat că acest concept de sinergie există deja în mintea consumatorului, deoarece acesta apelează simultan la mai multe surse de informare (ziar, radio, televizor, internet). Întrebarea esențială care apare aici este dacă nu cumva această sinergie poate fi măsurată și utilizată de companii în folosul propriu. Ceea ce trebuie remarcat este faptul că în piață există o sinergie care trebuie observată și utilizată de companie (P. A. Naik și K. Raman, 2005, p. 375).

Există foarte puține studii în direcția identificării rolului sinergiei, dar, în cele din urmă, s-a constatat că există o anumită sinergie în piață. Primul exemplu de acest gen a apărut atunci când existau simultan reclame ale aceluiași produs la radio și televizor.

Naik și Raman (2005, pp. 382-386) au ajuns la câteva concluzii privind sinergia:

- una dintre concluziile la care au ajuns cei doi cercetători a fost că bugetul de reclamă trebuie mărit atunci când există o sinergie în cadrul CIM, pentru a

susține în continuare creșterea acesteia. În cazul în care sinergia este încă absentă, devine evident că bugetul nu necesită o creștere susținută;

- altă concluzie este aceea că în momentul în care sinergia este absentă, bugetul cel mai important merge la activitatea cea mai productivă, însă, în cazul existenței sinergiei, bugetul cel mai important merge la activitatea cu productivitatea cea mai scăzută;
- sinergia favorizează prin propria apariție activitățile mai slabe ale companiei, punându-le în evidență și aducând posibilitatea creșterii bugetului în această privință; dacă o companie ignoră acest aspect, va ajunge ușor în situația cheltuirii excesive în reclame inutile, iar mesajul ei va avea de suferit.

Sinergia are un efect pozitiv asupra bugetului total al firmei și asupra profitului. Nu considerăm că o creștere a sinergiei, duce, într-un mod straniu și la o creștere a cheltuielilor legate de fiecare instrument în parte. În mod sigur duce la o creștere a bugetului total, dar poate sau nu să determine o creștere a cheltuielilor legate de menținerea eficacității instrumentelor.

CIM are drept scop final aducerea sinergiei la același nivel în diferitele activități de comunicare (A. Prasad, S. P. Sethi, 2009, P. 607).

Wilkinson și Cheng (1999, p 121) au propus formula de 'sinergie în diversitate' pentru comunicarea integrată de marketing multiculturală. La nivel global, într-adevăr, eventuala sinergie trebuie să respecte diversitatea.

Agențiile specializate în publicitate au posibilitatea de a mulmi mai ușor rețeaua de clienți dacă oferă acestora opțiunea portofoliilor unice. Desigur, acest fapt ar îngreuna puțin activitatea dar ar oferi posibilitatea creșterii eficienței. De asemenea, procesul de educare economică trebuie să beneficieze de afirmarea sinergiei dintre domenii.

Conceptul de sinergie la nivelul achizițiilor și fuziunilor

Termenul de sinergie este unul destul de complex acesta existând înainte de comunicarea integrată de marketing. Sinergia poate face referință la fuziunile și achizițiile de companii.

Există un potențial de creștere imensă a sinergiei generale în cazul achizițiilor și fuziunilor. Este important să existe o sinergie la nivelul acțiunilor unei corporații, astfel încât acestea să poată fi concentrate eficient asupra clienților.

La nivel de corporație pot exista două opțiuni: diversificarea – firmele componente ale corporației oferă posibilitatea existenței sinergiei, iar componentele de bază ale oportunităților companiei trec asupra tuturor firmelor sau nediversificarea, caz în care corporația nu dorește să unifice firmele componente. Sinergia nu poate fi realizată chiar dacă există un potențial în acest sens decât dacă se dorește acest lucru și, bineînțeles, dacă există comunicarea necesară (C. V. Brown și S. L. Magill, 1998, p. 182).

Potențialul pentru sinergie poate fi măsurat prin cât de apropiate devin activitățile a două firme sau departamente, dar acest potențial devine realitate doar în momentul în care coordonarea administrativă așază la apariția scăderii costurilor, creșterii agresive de piață sau a inovațiilor făcute doar pentru creșterea profitabilității. Implementarea și coordonarea slabă pot interfera cu realizarea sinergiei (C. H. St. John și J. S. Harrison, 1999, pp. 129-145).

Pentru obținerea sinergiei sunt necesare mai multe aspecte. În primul rând este necesar să arate voință în această direcție, să genereze resurse și să împartă activități comune și, totodată, să implementeze mecanisme care să ajute la formarea sinergiei.

Studiile (Caron H. St. John and Jeffrey S. Harrison, 1999, p. 136) au definit sinergia în două modalități principale: 1. crearea bunăstării pentru persoanele implicate în firmă și în activitatea acesteia (acționari, angajați, clienți), măsurată prin venituri cumulative peste valoarea normală sau 2. Drept rezultat dintre evoluția pieței și câteva rezultate privind veniturile din investiții și valoarea de piață a bunurilor companiei. Aceste două concluzii nu aduc întotdeauna cele mai bune rezultate. O primă critică este faptul că nu oferă posibilitatea de a privi sinergia drept un element unificator în cadrul companiei. De asemenea, acest rezultat nu indică faptul că sinergia este rezultatul câtorva ani de experiență și implementare. În opinia autorului, sinergia este realizată atunci când două firme unite produc mai mult decât atunci când luau separat. De asemenea, rezultatele finale trebuie să fie mai mari decât cumularea celor individuale, luate separat, altfel sinergia nu și atinge scopul. Aici se adaugă și costurile legate de

fuzionare sau achiziții, oportunități ratate și costurile suplimentare legate de coordonare.

Sinergia constă în principiu în împărțirea elementelor intangibile, nu doar a celor tangibile. Spre exemplu, două unități de business care au același tip de materiale, știință și tehnologie la dispoziție devin sinergice în primul rând în împărțirea experienței, dar pot fi sinergice și în cumpărarea materialelor sau a efectuării unor anumite lucrări împreună.

O concluzie a cercetării este faptul că o companie trebuie să fuzioneze sinergic cu alta mai devreme de momentul final al dezvoltării. Este mult mai ușor să obțină un profit sustenabil. Coordonarea este de mare folos cu cât se realizează mai repede. De asemenea, nu este suficient ca împărțirea resurselor umane și financiare să creeze sinergia. Planificarea, controlul și sistemele de coordonare trebuie implicate, de asemenea în creativitatea sinergică (Caron H. St. John and Jeffrey S. Harrison, 1999, p. 142). Primul rezultat al sinergiei sunt rezultatele financiare - creșterea veniturilor, scăderea costurilor (Rikard Larsson și Sydney Finkelstein, 1999, p. 1).

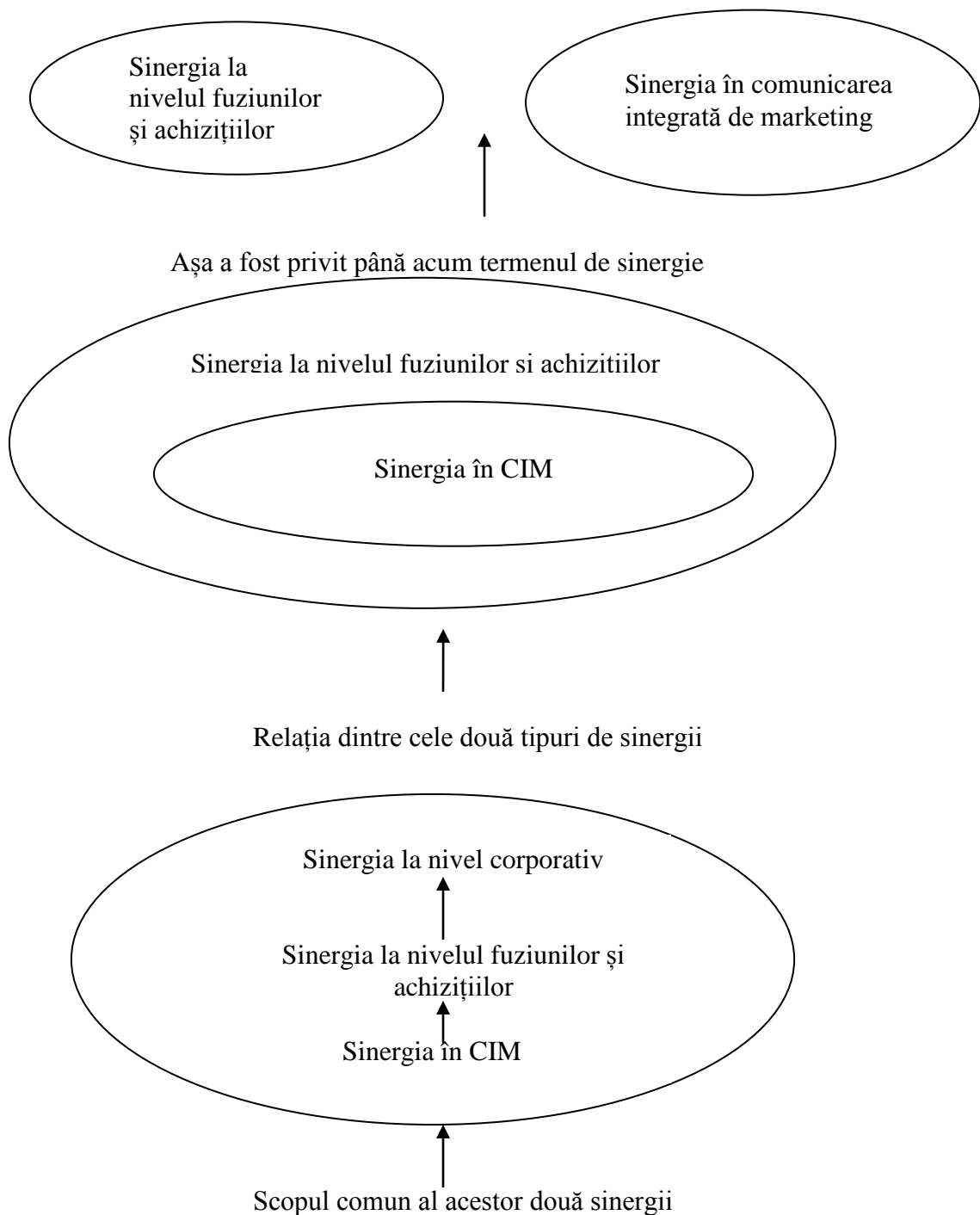
Metodologia de realizare și principalele rezultate ale cercetării

Până în prezent s-a discutat despre termenul de sinergie ca fiind diferit în ceea ce privește abordarea sa la nivelul fuziunilor și achizițiilor și aplicarea în comunicația integrată de marketing. Însă sinergia în cadrul fuziunilor și achizițiilor trebuie făcută la cel mai înalt nivel pentru a-și atinge scopul final, acesta fiind mai complex decât în cazul sinergiei în comunicarea integrată de marketing. În cadrul CIM sinergia poate fi realizată și la un nivel mai scăzut, multe din companii nedisponând de resursele necesare pentru ca aceasta să atingă nivelul suprem. O companie de acest gen poate să își creeze o imagine unitară, să difuzeze un mesaj unitar apelând la mai multe mijloace de comunicare creând o sinergie între acestea, însă, cu toate acestea, sinergia nu a atins nivelul suprem.

Dacă în cadrul unei companii sinergia în cadrul comunicării integrate de marketing nu atinge nivelul suprem, acest lucru nu face ca respectiva companie să întâmpine dificultăți majore, în schimb dacă sinergia la nivelul fuziunilor și achizițiilor nu atinge nivelul maxim, aceasta face ca achiziția să ducă la faliment, iar fuziunea periclitează situația ambelor companii.

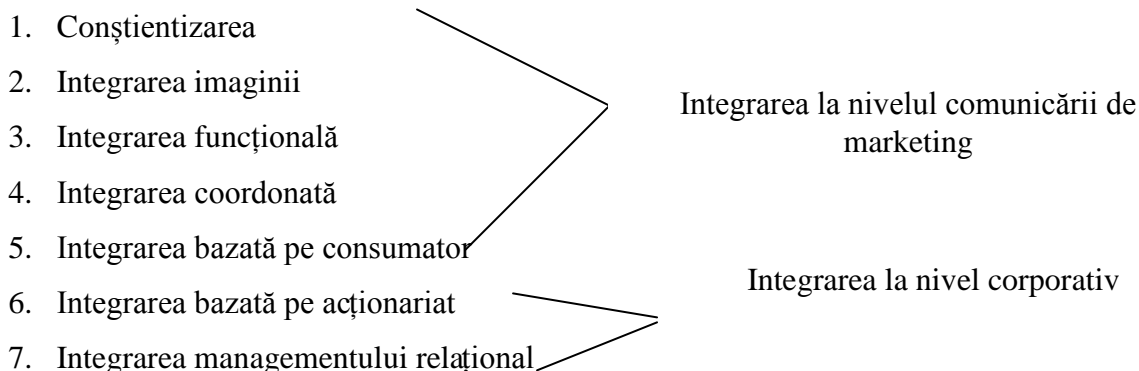
Practic, sinergia la fuziunilor și achizițiilor duce la o sinergie între toate departamentele companiei și implicit la o sinergie perfectă în comunicarea integrată de marketing, deci se realizează o sinergie la nivel corporativ. În concluzie, pentru ca sinergia în CIM să atingă nivelul suprem, aceasta trebuie să aibă ca scop final sinergia la nivel corporativ. Voi încerca să redau acest lucru în următoarea figură:

Figura 1: Analiză comparativă între sinergia în CIM și sinergia la nivelul fuziunilor și achizițiilor



Putem preciza că la nivelul fuziunilor și achizițiilor există o sinergie și fără a exista la nivelul comunicărilor integrate de marketing însă această sinergie nu este viabilă. De exemplu, dacă Carrefour nu ar fi avut o sinergie perfectă în comunicația integrată de marketing nu ar fi avut succes atunci când au preluat Univers'all, ci doar ar fi ocupat încă o clădire. Alt exemplu ar putea fi cazul băncilor Erste din Austria și BCR. Dacă Erste Bank nu ar fi avut o sinergie perfectă în cadrul comunicațiilor integrate de marketing nu ar fi avut succes atunci când au preluat Banca Comercială Română. Ar putea fi multe astfel de exemple. În prezent multe companii mari se încadrează la nivelul 2 al acestei figuri, puține dintre ele ar putea atinge situația ideală, ajungând la nivelul 3 al figurii.

Așa cum se menționează și-n literatura de specialitate (P. de Pelsmocker, M. Gevens, J. van der Bergh, 2004, pp. 25-26) în comunicarea integrată de marketing există șapte niveluri de integrare astfel:



Primele cinci niveluri implică integrarea comunicării la nivelul clientului sau al comunicării de marketing. Primele două niveluri se concentrează pe formarea imaginii și conștientizării a brandului prin toate instrumentele de comunicare de marketing. Următorul pas este integrarea tuturor instrumentelor (advertising, promoții, sponsorizări) într-un departament unic de comunicări de marketing. În al patrulea stadiu, instrumentele de marketing și marketing PR sunt coordonate. În cele din urmă, la nivelul cinci, comunicările de marketing și marketing PR sunt integrate funcțional într-un singur sistem prin care mesaje armonioase și consistente sunt trimise la actualii și potențialii clienți. În ultimele două etape, comunicările de marketing și comunicarea corporatistă sunt integrate. Companiile nu comunică doar cu clienții și cu propriii

acționari. În stadiul final, mesajele, instrumentele și media, focusate asupra acționarilor sunt coordonate și integrate în cele din urmă într-un sistem comprehensiv și consistent de marketing relațional.

O altă modalitate de a privi nivelurile de integrare include patru etape. În prima dintre acestea, compania poate defini o misiune de integrare – adică obiectivele și valorile esențiale ale companiei bazate pe identitatea corporației. Din această misiune sunt dezvoltate un număr de propoziții centrate pe grupuri țintă. Acum trebuie abordată o interpretare unitară a acestora care le poate transforma în concepte sau mesaje cu un conținut și un format clar. Un concept poate reprezenta o temă, un mesaj central, un stil specific sau un slogan. Al patrulea nivel este reprezentat de integrarea execuției. Aceasta implică uniformizarea în design, prezentare, tipografie, logo, culori și alte elemente stilistice. CIM-ul de succes implică abordarea interpretării unitare ca servete ca punct de pornire pentru integrarea conceptelor și finalizarea execuției. Procesul de CIM este foarte complex și necesită o perioadă lungă de timp. Spre exemplu, CIM -ul într-o companie internațională nu este complet până nu este realizat atât pe plan local cât și pe plan internațional.

Limite și concluzii

Printre limite se poate preciza că nu există prea multe cercetări în acest sens și concluziile acestora nu au indicat niciodată o legătură între cele concepte; nu există un model de marketing care să illustreze compararea dintre acești doi termeni, există doar modele separate pentru fiecare dintre ei;

Exemplele utilizate au adus rezultate pentru fiecare concept în parte, însă nu au oferit o platformă pentru demonstrarea legăturii dintre ele;

În general termenul de sinergie apare doar în cadrul companiilor mari, acestea având departamente specifice pentru aceasta;

Nu se poate demonstra cu certitudine că această abordare comună a celor două concepte conduce la o creștere a eficienței companiei într-o măsură mai mare decât abordarea lor separată.

Sinergia joacă la nivel corporativ rolul unificării, prin intermediul acesteia companiile reușind să devină mult mai eficiente și mai eficiente păstrând un mesaj și o

imagine unitare. În companiile unde nu există sinergie departamentele nu se pot să colaboreze între ele ajungând la riscul de a difuza mesaje contradictorii.

Sinergia ajută la identificarea activităților mai puțin profitabile ale firmei și la eficientizarea acestora. Rolul unificator al acesteia duce la eficientizarea activităților și la sesizarea imperfecțiunilor.

Bibliografie

- Ackoff, R. (1970).** A concept of corporate planning, Long Range Planning,
- Brown C. V. și S. L. Magill (Mar. - Apr., 1998).** Reconceptualizing the Context-Design Issue for the Information Systems Function, *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, pp.176-194;
- Brush T. H., (Jan., 1996).** Predicted Change in Operational Synergy and Post-Acquisition Performance of Acquired Businesses, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 1
- Caron H. St. și J. J. S. Harrison** , (Feb., 1999). Manufacturing-Based Relatedness, Synergy, and Coordination, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp.129-145
- De Pelsmocker P., M. Gevens, J. van der Bergh, (2004).** *Marketing Communication – a European perspective* (second edition), Editura Pearson Education Limited;
- De Pelsmacker și Geuens M.** , (2005). *Foundations of Marketing Communications: A European Perspective*, Financial Times/Prentice Hall;
- Griffin A. și J. R. Hauser** , (Mar., 1992). Patterns of Communication among Marketing, Engineering and Manufacturing-A Comparison between Two New Product Teams, *Management Science*, Vol. 38, No. 3 pp. 360-373;
- Larsson R și S. Finkelstein** (Jan. - Feb., 1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and

Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization, *Organization Science*, Vol. 10, No. 1, pp.1-26;

Naik P. A. și K. Raman , (Nov., 2003). ‘Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications’, în: *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, No. 4 pp.375-388;

Pickton D., A. Broderick, (2005). *Integrated Marketing Communications*, Editura Pearson Education Limited;

Prasad A. și S. P. Sethi , (2009). *Integrated marketing communications in markets with uncertainty and competition*, *Automatica* 45, pp.601-610

Smith P.R. & Jonathan Taylor, (2004). *Marketing Communications, An Integrated Approach*, Editura Kogan Page, Londra;

Schniederjans M. J. and K. L. Fowler, Strategic Acquisition Management: A Multi-Objective Synergistic Approach, *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 40, No. 4 (Apr., 1989), pp. 333- 345;

Tharp M. și J. Jeong (2001). The Global Network Communications Agency, *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 4 pp.111-131;

Wilkinson I. F și C. Cheng (1999). Multicultural Marketing in Australia: Synergy in Diversity, *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 3, pp.106-125;

Workman J. P., Jr., C. Homburg, K. Gruner, (Jul., 1998). ‘Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants’, în: *The Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 21-41;