

**PLANUL DE MARKETING**  
*de la obiective la rezultate*



**GÂRDAN IULIANA PETRONELA**

**PLANUL DE MARKETING**  
*de la obiective la rezultate*



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
**București, 2017**

Colecția ȘTIINȚE ECONOMICE

Redactor: Gheorghe Iovan  
Tehnoredactor: Ameluța Vișan  
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**GÂRDAN, IULIANA PETRONELA**

**Planul de marketing - de la obiective la rezultate** / Iuliana Petronela  
Gârdan. - București : Editura Universitară, 2017  
Conține bibliografie  
ISBN 978-606-28-0689-7

339.138

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062806897

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2017  
Editura Universitară  
Editor: Vasile Muscalu  
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București  
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27  
www.editurauniversitara.ro  
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE  
comenzi@editurauniversitara.ro  
O.P. 15, C.P. 35, București  
www.editurauniversitara.ro

## CUPRINS

PREFAȚĂ.....	7
CAPITOLUL 1	
PLANIFICAREA STRATEGICĂ DE MARKETING - O NECESITATE OBIECTIVĂ ÎN ACTIVITATEA ORGANIZAȚIILOR	
1.1. Conținutul planificării strategice de marketing.....	11
1.2. Contextul realizării planificării strategice la nivelul organizațiilor....	18
1.3. Procesul decizional în marketing.....	29
1.4. Planul de marketing – instrument de bază pentru implementarea planificării strategice de marketing.....	36
CAPITOLUL 2	
DEFINIREA MISIUNII ORGANIZAȚIEI ȘI STABILIREA OBIECTIVELOR GENERALE DE MARKETING.....	38
2.1. Cerințe de bază pentru definirea corectă a misiunii organizațiilor....	38
2.2. Corelarea misiunii organizațiilor cu obiectivele corporative.....	42
2.3. Obiectivele corporative și aria lor de acțiune.....	45
CAPITOLUL 3	
REALIZAREA AUDITULUI DE MARKETING ȘI IDENTIFICAREA IPOTEZELOR RELEVANTE.....	48
3.1. Fundamentarea auditului de marketing - analiza mediului de marketing.....	48
3.2. Auditul intern.....	52
3.3. Auditul extern.....	57
3.4. Metode de analiză a portofoliului de activități.....	59
3.5. Analiza SWOT – model de integrare a analizei mediului de marketing.....	72
3.6. Identificarea ipotezelor și a estimărilor relevante pentru prefigurarea obiectivelor strategice de marketing.....	78
CAPITOLUL 4	
STABILIREA OBIECTIVELOR STRATEGICE DE MARKETING ȘI FUNDAMENTAREA STRATEGIILOR DE MARKETING NECESARE ATINGERII ACESTORA.....	81

4.1. Corelarea obiectivelor strategice de marketing cu obiectivele generale de marketing .....	81
4.2. Conținutul strategiilor de marketing care vizează atingerea obiectivelor strategice .....	84
CAPITOLUL 5	
FUNDAMENTAREA BUGETULUI NECESAR PENTRU REALIZAREA PLANULUI DE MARKETING ȘI IMPLEMENTAREA PROGRAMELOR DE MARKETING INDIVIDUALIZATE ÎN RAPORT CU ELEMENTELE MIXULUI DE MARKETING AL ORGANIZAȚIILOR .....	
5.1. Identificarea posturilor bugetare .....	93
5.2. Corelarea resurselor financiare cu volumul și complexitatea activităților de marketing .....	95
5.3. Fundamentarea programelor de marketing în contextul implementării planului de marketing .....	98
5.4. Conținutul și structura programului de marketing .....	102
CAPITOLUL 6	
CONTROLUL ȘI EVALUAREA REZULTATELOR IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE MARKETING.....	
6.1. Controlul implementării planului de marketing – o necesitate obiectivă pentru asigurarea eficienței activității .....	111
6.2. Evaluarea rezultatelor și revizia procesului de planificare – corecții la nivelul obiectivelor, strategiilor și a bugetului utilizat.....	119
CAPITOLUL 7	
INTEGRAREA PLANULUI DE MARKETING ÎN FILOSOFIA DE AFACERI A ORGANIZAȚIILOR.....	
7.1. Necesitatea corelării planului de marketing cu viziunea de afaceri globală a organizațiilor.....	123
7.2. Rolul planificării de marketing în dezvoltarea planurilor de afaceri	132
CAPITOLUL 8	
PLAN DE MARKETING - MODEL SINTETIC	
COMPANIA X – PRODUCĂTOR DE LACTATE .....	137
BIBLIOGRAFIE .....	160

## PREFAȚĂ

Necesitatea planificării strategice transpare în prezent cu o deosebită pregnanță în activitatea de marketing a oricărei organizații moderne. Planificarea oferă posibilitatea agenților economici să-și optimizeze activitatea pe multiple planuri.

O serie întreagă de modificări de substanță din cadrul mediului de marketing al acestora precum: explozia informațională, evoluțiile tehnologice în domeniul transporturilor și telecomunicațiilor și nu în ultimul rând evoluția profilului consumatorilor postmoderni au creat premisele necesare pentru ca majoritatea firmelor să considere planificarea de marketing o prioritate.

Dinamica accelerată a mediului de marketing coroborată cu dificultățile din ce în ce mai mari legate de prognozarea evoluției acestuia dau naștere la situații în care managementul firmelor nu reușește să integreze cu succes resursele materiale, financiare, umane și informaționale disponibile, într-un orizont de timp dat pentru îndeplinirea unor obiective strategice. De foarte multe ori, această imposibilitate se rezumă la incapacitatea de a planifica în mod coerent activitatea de marketing. Indiferent de mărimea organizației, de natura sau complexitatea activității, pentru asigurarea eficienței economice și sociale, fiecare agent economic are nevoie de capacitatea de a-și determina obiective realiste, de strategii adaptate contextului și de o planificare a activităților, a responsabililor și a bugetelor aferente.

În acest context, un demers care să prezinte principalele coordonate ale planificării activității de marketing, pornind de la structura și componentele de bază ale planului de marketing este binevenit, cu atât mai mult cu cât această problematică deosebit de complexă este abordată doar la nivelul câtorva lucrări de specialitate în literatura științifică de la noi din țară.

Astfel, factorii de decizie din cadrul companiilor, managerii de marketing precum și toți cei interesați de acest domeniu, vor regăsi în paginile lucrării concepte și noțiuni explicite referitoare la planul de marketing, analiza mediului de marketing, modalitățile de stabilire a

obiectivelor, fundamentarea strategiilor de marketing și identificarea activităților necesare implementării acestora.

Lucrarea dovedește o certă valoare științifică, atât prin modul de abordare cât și prin calitatea informațiilor prezentate, specifice pentru un demers fundamentat pe o bogată literatură de specialitate, coerență și claritate a ideilor prezentate. Autoarea reușește să prezinte într-o manieră sintetică și selectivă problematica complexă a planificării în cadrul activității de marketing, văzută prin prisma elaborării și implementării planului de marketing – instrument de bază pentru demersul strategic al oricărei organizații.

Structurată judicios pe 8 capitole, lucrarea prezintă succesiv, toate elementele necesare înțelegerii procesului de fundamentare și implementare a planului de marketing,

În debutul cărții cititorul este familiarizat cu o serie de noțiuni și concepte de bază referitoare la planificarea strategică de marketing, contextul în care acest demers este inițiat și dezvoltat în cadrul organizațiilor, modalitățile de optimizare a deciziilor specifice activității de marketing. Se remarcă de asemenea o prezentare clară și concisă a rolului pe care planul de marketing îl are în contextul procesului de planificare, precum și explicarea conținutului acestuia din perspectiva implementării sale în activitatea agenților economici.

În continuare, pe parcursul celorlalte capitole, planul de marketing este tratat în mod explicit începând cu prima etapă referitoare la problematica definirii misiunii organizațiilor și corelarea acesteia cu obiectivele corporative și încheind cu modalitățile în care planul de marketing poate fi integrat în filosofia de afaceri a diverselor organizații.

Sunt abordate metodele de analiză a portofoliului de activități, analiza mediului de marketing și în acest context prezentată pe larg analiza SWOT, văzută drept o modalitate de integrare a informațiilor referitoare la mediul intern și extern al organizațiilor.

O atenție deosebită este acordată conceptului de program de marketing, precum și clarificării raporturilor existente între acesta și planul de marketing, un element important în economia cărții deoarece de-a lungul timpului au existat confuzii și interpretări neadecvate provenite din preluarea necondiționată a unor termeni din literatura de specialitate din afara țării.

Controlul implementării planului de marketing reprezintă de asemenea un subiect care își regăsește în paginile cărții un loc distinct alături de celelalte etape specifice pentru fundamentarea planului. În economia planului de marketing controlul și evaluarea rezultatelor sunt activități care însoțesc în permanență activitatea de planificare, oferind decidenților



suportul necesar pentru optimizarea gradului în care obiectivele de marketing sunt atinse sau sunt reajustate în conformitate cu dinamica mediului.

Finalul lucrării aduce un plus de originalitate și valoare întregului demers prin prezentarea unui model sintetic aferent unui plan de marketing pentru o companie ipotetică, cititorii putându-se familiariza cu modul concret de aplicare a conceptelor descrise pe parcursul lucrării într-o formă explicită.

Prin tematica abordată, claritatea conceptelor și a informațiilor prezentate, lucrarea reprezintă un real ajutor pentru specialiștii în marketing interesați în mod special de modul concret în care planificarea activității de marketing trebuie realizată la nivelul diverselor organizații. De asemenea, lucrarea se adresează în egală măsură unui cerc mai larg de cititori format din studenți, masteranzi, doctoranzi, cadre didactice universitare, cercetători și practicieni din domeniul economic interesați de modalitățile practice prin care activitatea de marketing se implementează în general în contextul actual al mediului de afaceri caracterizat prin incertitudine și dinamism.

Prin ideile avansate și modul de abordare autoarea își aduce contribuția la tratarea de pe poziția specifică unui valoros cadru didactic universitar a unui domeniu de aplicare al marketingului extrem de interesant și definitiv pentru valențele strategice pe care acesta le are în contextul activității economice, oferind o completare binevenită a literaturii de specialitate din țara noastră.

Prof. univ. emerit dr. dr. h.c. Iacob Cătoiu  
Facultatea de Marketing – ASE București



## CAPITOLUL 1

### PLANIFICAREA STRATEGICĂ DE MARKETING - O NECESITATE OBIECTIVĂ ÎN ACTIVITATEA ORGANIZAȚIILOR

#### 1.2. Conținutul planificării strategice de marketing

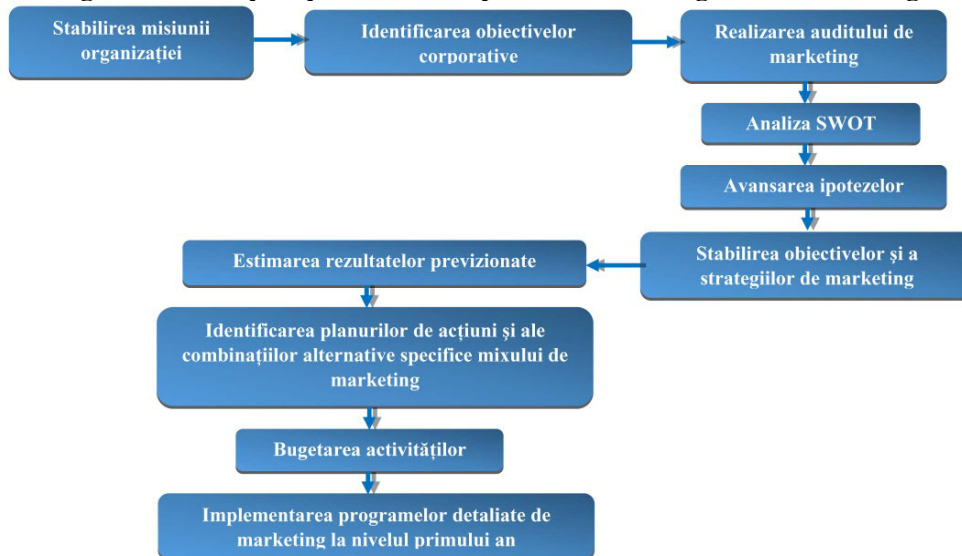
Planificarea de marketing este procesul complex care are în vedere utilizarea resurselor de marketing pentru a atinge obiectivele de marketing. Complexitatea procesului de planificare de marketing este dată de necesitatea ca fiecare firmă să-și utilizeze propriile resurse în contextul particular al relațiilor pe care le dezvoltă cu mediul său de marketing. Analiza mediului de marketing cu particularitățile sale, identificarea obiectivelor, precum și a seturilor de activități care să răspundă acestor obiective, alocarea resurselor, toate acestea contribuie la complexitatea procesului de planificare strategică de marketing. Deși structurarea procesului de planificare (cu succesiunea logică a etapelor acestuia) poate fi replicată de la o organizație la alta, tipologia resurselor, obiectivele și conținutul activităților diferă simțitor în contextul diferitelor organizații. Mai mult decât atât, resursele și obiectivele se vor afla într-o continuă dinamică din perspectivă temporală, modificându-se de la o perioadă la alta.

Marketingul, fie că este privit la nivel de activitate coerentă, concretă a organizațiilor, fie că este definit la nivelul demersului specific teoretizării academice presupune la rândul său derularea unor procese specifice care au o etapizare precisă și o evoluție succesivă, planificarea de marketing concretizându-se astfel într-o secvență logică și o serie de activități care conduc către fundamentarea obiectivelor de marketing și realizarea planurilor necesare pentru îndeplinirea lor. Aceste etape pot fi sintetizate sub forma modelului din fig nr. 1.1:

În cadrul organizațiilor mici, nediversificate, procesul de planificare este de obicei informal, în timp ce în cadrul organizațiilor mari, mai diversificate, procesul este de obicei sistematizat.

Planificarea de marketing permite segmentarea piețelor, identificarea poziționării pe piață, previzionarea volumului pieței și nu în ultimul rând planificarea cotei de piață pentru fiecare segment în parte.

**Fig. nr. 1.1. Etapele procesului de planificare strategică de marketing**



Sursa: Dumitru Ionel, *Marketing Strategic – O abordare în perspectiva globalizării*, Editura Uranus, București, 2004, p. 23, McDonald Malcolm, *Marketing strategic*, Editura Codecs, București, 1998, p. 53

În cadrul procesului complex aferent planificării strategice se pot identifica o serie întreagă de activități precum:<sup>1</sup>

- realizarea de cercetări de marketing adresate atât mediului intern cât și extern al organizațiilor;
- identificarea și analizarea punctelor tari și slabe ale organizațiilor;
- conceperea unor ipoteze de lucru;
- previzionarea;
- fundamentarea obiectivelor de marketing;
- fundamentarea strategiilor de marketing generale;
- definirea bugetelor;
- analizarea rezultatelor și revizuirea din această perspectivă a obiectivelor, strategiilor sau a programelor.

Datorită complexității sale și a numărului considerabil de variabile implicate, planificarea de marketing reprezintă un proces iterativ, planul de marketing fiind revizuit și updatat pe măsură ce este implementat.

Necesitatea planificării este dată pe de o parte de nevoia organizațiilor de a se adapta la un mediu de afaceri aflat într-o permanentă schimbare și pe de altă parte de preocuparea permanentă de a se asigura un echilibru eficient între resursele disponibile la un moment dat și cerințele determinate prin

<sup>1</sup> Westwood John, *How to write a marketing plan*, fifth edition, Kogan Page, London, 2016, p.7

intermediul obiectivelor stabilite. Cu alte cuvinte, în permanență scopul principal al planificării de marketing este identificarea și crearea de avantaje competitive.<sup>2</sup>

Datorită turbulenței din ce în ce mai mari și a complexității crescute a piețelor, precum și ritmului rapid de evoluție a tehnologiei, nevoia de o abordare sistematică, disciplinată a pieței nu a fost niciodată mai acută. Astfel că, caracteristica esențială a procesului de planificare de marketing din prezent în raport cu demersurile anterioare este aceea că sunt implicate toate nivelurile de management, în timp ce cunoștințele provin direct din piață mai degrabă decât din partea unui grup restrâns de specialiști în planificare.<sup>3</sup>

În mod esențial, planificarea de marketing va oferi un cadru sistematic de analiză a pieței și modalități foarte bine definite de atingere a obiectivelor strategice.

De asemenea, în contextul mediului de afaceri concurențial din prezent, este foarte important pentru orice organizație să beneficieze de o implicare totală a resurselor umane disponibile pentru implementarea cu succes a activității de marketing. Astfel că, planificarea strategică de marketing se dorește a fi un proces prin care se realizează și motivarea eficientă a personalului, comunicarea cu acesta la nivelul elementelor fundamentale care asigură competitivitatea organizației. Rezultatele urmărite nu rămân simple cifre din registrul obiectivelor cantitative de marketing, ci rezonază cu împărtășirea de către angajați a acelorași valori și a aceluiași tip de angajament ca și proprietarii afacerii.

Dintr-o perspectivă sintetică, motivația pentru care procesul de planificare strategică este extrem de important are la bază următoarele elemente:<sup>4</sup>

- **adaptarea la schimbare** - planificarea oferă oportunitatea de a se examina modalitățile prin care schimbările de la nivelul mediului de afaceri au afectat sau vor afecta organizația. De asemenea, planificarea permite managementului să se concentreze pe elementele strategice importante în opoziție cu problemele operaționale de zi cu zi.

- **alocarea resurselor** - planificarea permite organizațiilor să gestioneze resurse care realmente să pună în valoare oportunitățile din cadrul mediului de afaceri sau să ofere un răspuns viabil pentru amenințările care se manifestă la un moment dat. Nici un fel de plan nu poate avea succes fără angrenarea resurselor prin alocarea lor potrivită. Atunci când se

---

<sup>2</sup> Mc Donald Malcom, *How come your marketing plans arent working? - the essential guide to marketing planning*, Kogan Page, London, 2002, p. 8

<sup>3</sup> *Ibidem*

<sup>4</sup> Drummond Graeme, Ensor John, Ashford Ruth, *Strategic marketing – Planning and control*, third edition, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford, 2008, p. 247

dezvoltă o perspectivă strategică organizațiile sunt mai bine plasate din perspectiva capacității de a pune la dispoziție resursele necesare pentru a putea profita de „ferestrele de oportunități strategice” viabile. Aceste „ferestre de oportunități” sunt definite de specialiști<sup>5</sup> ca fiind schimbări ale mediului care au un impact major asupra pieței. Acestea pot include elemente precum: tehnologiile noi, segmentele noi de piață care se pot individualiza la un moment dat ca urmare a schimbării comportamentelor de consum, noi canale de distribuție, redefinirea totală a pieței atunci când natura cererii manifestate pe piață se schimbă, schimbările legislative și nu în ultimul rând șocurile pe care le poate suferi mediul (schimbări bruște la nivel politic sau economic). În ultimă instanță, alocarea resurselor va presupune alinierea activităților de marketing cu oportunitățile pentru a se putea genera avantaje competitive.

- **consistența** - prin utilizarea unor tehnici, metodologii, premise comune pentru toate tipurile de activități de marketing planificate, procesul decizional în ansamblul său poate fi îmbunătățit. Tot în același registru se poate considera că există premisele îmbunătățirii comunicării interne de la nivelul organizației, odată ce procesul de planificare strategică este implementat.

- **integrarea** - din perspectiva unui proces strategic, planificarea ar trebui să faciliteze integrarea și coordonarea mixului de marketing. De fapt prin intermediul unei abordări strategice focusate este posibilă generarea unei sinergii între elementele individuale ale mixului de marketing.

- **comunicarea și motivarea** – în cadrul procesului de planificare intențiile organizației sunt comunicate clar atât către angajați cât și către alți deținători de interese. În măsura în care obiectivele clare sunt percepute ca atare, există și un nivel de înțelegere adecvat al contribuției pe care o au grupurile de lucru sau indivizii angrenați, ceea ce generează sentimentul de apartenență și niveluri corespunzătoare de motivare.

- **controlul** – în majoritatea cazurilor toate activitățile de control sunt bazate pe un plan predeterminat. Procesul de planificare ar trebui să seteze ținte și obiective care au sens implicit prin definirea corespunzătoare a criteriilor pe baza cărora este măsurat succesul.

O caracteristică actuală a modelelor de afaceri de succes este reprezentată de faptul că planificarea strategică implică angrenarea tuturor nivelelor de management, având drept rezultat idei și cunoștințe ancorate profund în realitatea pieței și nu neapărat un produs intelectual al unui grup de specialiști fără conexiune cu nivelul operațional.

---

<sup>5</sup> Doyle Peter, *Marketing Management and Strategy*, 2nd edition, Prentice Hall, London, 1998.

Cu toate acestea, fiecare organizație se va confrunta cu o serie de piedici sau bariere pe parcursul implementării procesului de planificare strategică.

Barierile existente în cadrul procesului de planificare fac referire în general la persoane, politici, abilități, cultură într-o mai mare măsură decât sisteme, metodologii sau date. Cele mai comune bariere se referă la:<sup>6</sup>

- **Cultură** - cultura organizațională existentă la un moment dat poate reprezenta o barieră pentru procesul de planificare strategică de marketing în contextul în care nu sunt înțelese și aplicate la nivelul organizației principii de marketing (orientarea către client sau către piață). În acest caz, se poate observa o rezistență la schimbare și uneori pierderea anumitor avantaje temporare apărute în urma aplicării acestor principii.

- **Politicile organizației și disensiunile pentru putere** - procesul de planificare strategică în marketing poate fi afectat în mod substanțial de lipsa de coerență a unora dintre politicile interne precum și de lupta pentru putere desfășurată între diverse nivele de management. Acest lucru poate consuma o cantitate substanțială de timp și de energie care în mod normal s-ar fi investit în procesul de planificare.

- **Accentul pus pe analiză și nu pe acțiune** – există modalități greșite de abordare ale procesului de planificare strategică care pun un accent nejustificat de mare pe culegerea, procesarea și analizarea datelor și mai puțin pe componenta legată de implementarea activităților. Luarea unor decizii corecte implică într-adevăr o analiză riguroasă a datelor, însă acest lucru nu trebuie să impiezeze asupra desfășurării în bune condiții a procesului de planificare strategică prin intermediul seturilor coerente de activități pe care le presupun atingerea obiectivelor de marketing.

- **Probleme legate de resurse** – orice proces de planificare strategică reușit presupune nu numai identificarea corectă a tipologiei resurselor necesare, ci și angrenarea acestora într-un volum aflat în concordanță cu activitățile avute în vedere. Astfel, o barieră serioasă în calea derulării coerente a proceselor de planificare strategică de marketing o reprezintă incapacitatea managerilor de a angrena un volum corespunzător de resurse și de a menține un flux constant al acestora necesar pe tot parcursul derulării procesului de planificare.

- **Abilități** – managerii care nu au abilitățile și competențele necesare procesului de planificare periclitează în mod grav derularea acestuia deoarece afectează însăși structurarea coerentă a procesului, precum și gradul în care acesta reprezintă expresia unei viziuni strategice realiste. În ciuda existenței resurselor materiale și umane, în astfel de cazuri

---

<sup>6</sup> Drummond Graeme, Ensor John, Ashford Ruth, *op.cit.*, p. 248

planificarea strategică nu va reuși să ofere avantaje competitive reale organizațiilor în cauză.

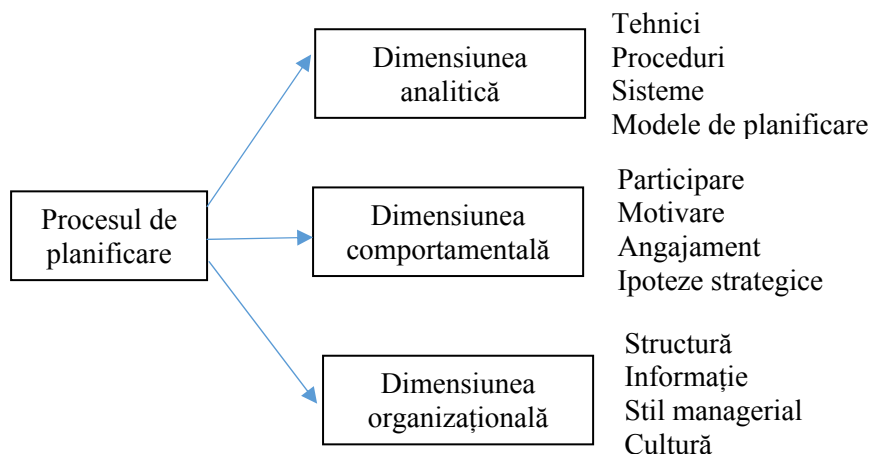
Planificarea strategică implică un model multidimensional al planificării creionat pe trei paliere esențiale: dimensiunea analitică, cea comportamentală și respectiv cea organizațională.

- **Dimensiunea analitică** – presupune operaționalizarea instrumentelor analitice, a tehnicilor și modelelor utilizate la nivelul planificării strategice, elemente capabile să ofere un cadru general adecvat pentru identificarea, abordarea și rezolvarea problemelor.

- **Dimensiunea comportamentală** – are în vedere aspectele referitoare la angrenarea factorului uman. Procesul de planificare are succesul asigurat doar prin participarea, motivația, suportul și angajamentul pe care îl oferă personalul. Pentru a se putea realiza o translație coerentă a obiectivelor planificării din zona proiectării în zona implementării este necesar ca personalul angrenat să înțeleagă pe deplin și să colaboreze strâns la atingerea obiectivelor rezultate din planificarea strategică

- **Dimensiunea organizațională** – se referă la contextul organizațional specific în care are loc implementarea procesului de planificare. Cultura organizațională, stilurile de management vor influența și defini modul în care în interiorul organizației se gestionează fluxurile de informații, responsabilitățile și circuitele decizionale. Rezistența la schimbare și capacitatea din punct de vedere structural a unei organizații sau alta de a răspunde la provocări majore influențează în mod definitoriu posibilitatea de a se dezvolta un proces de planificare strategică coerent.

**Fig. nr.1.2. Modelul multidimensional al planificării de marketing**



Sursa: Drummond Graeme, Ensor John, Ashford Ruth, *Strategic marketing – Planning and control*, third edition, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford, 2008, p. 249



Abordarea multidimensională a planificării de marketing reprezintă o necesitate în contextul în care se dorește asigurarea succesului acesteia, prin luarea în considerare a tuturor elementelor evidențiate anterior și relațiilor care se stabilesc între cele trei dimensiuni evidențiate.

Planificarea strategică de marketing este considerată una dintre cele mai complexe și dificile activități de marketing deoarece presupune sintetizarea și efortul de a îngemăna într-un demers unitar toate elementele operaționale ale activității de marketing, toate resursele disponibile. Acest efort presupune existența unui nivel minim de proceduri instituționalizate precum și realizarea unui compromis între obiective conflictuale. De exemplu, obiectivele legate de maximizarea profitului, maximizarea veniturilor, maximizarea randamentului investițiilor și minimizarea costurilor pot fi conflictuale, fiecare fiind abordat de către manageri cu funcții specifice în cadrul organizației.

Planificarea strategică de marketing va avea o complexitate aparte de la organizație la organizație pe baza acțiunii unor elemente din mediul intern sau extern ale fiecăreia, precum: mărimea companiei, gradul de internaționalizare, stilul managerial, gradul de turbulență al mediului de faceri, gradul de manifestare al concurenței, rata de creștere a pieței, cota de piață deținută, dezvoltarea tehnologică etc. Cu toate acestea trebuie menționat faptul că, indiferent de complexitatea procesului de planificare avut în vedere sau a organizației la care facem referire, trebuie luată în considerare o abordare structurată unitară din punct de vedere al analizei situaționale pentru a se putea identifica obiective de marketing realiste și semnificative.

Rațiunea de a fi pentru planificarea strategică de marketing se regăsește dincolo de bugete și previziuni financiare. Acestea oferă doar niște ținte strategice de atins dar nu pot răspunde întrebărilor esențiale de genul: „cum se ajunge la rezultatul...?”.

Stabilirea unor obiective de marketing realiste, ancorate în nevoile obiective ale organizației reprezintă cerința de bază pentru a se putea discuta despre o planificare strategică reală. În procesul de stabilire a obiectivelor, pentru a se putea avea rezultate concrete trebuie utilizat un sistem coerent care să pună în valoare gândirea strategică pe termen lung și nu doar pe termen scurt, evitarea planurilor bazate exclusiv pe cifre, incapabile să scoată în evidență oportunități, probleme de rezolvat sau mijloacele necesare pentru a îndeplini prognozele. Un sistem bazat pe cifre va descuraja managerii să gândească în mod structurat despre sectoarele de piață importante din punct de vedere strategic, să culeagă, să analizeze și să sintetizeze informații despre piață și posibilele căi de acțiune.

Factorii de decizie au în permanență dificultăți în a aproxima cursul viitor de acțiune al mediului. Evenimentele care pot influența cursul viitor al unei afaceri sunt de naturi diferite și acționează dintr-o multitudine de direcții, astfel încât oricărui factor decizional îi este dificil să aibă certitudini legate de modul în care vor evolua lucrurile. În majoritatea cazurilor se recomandă formarea unei imagini realiste asupra modului în care aceste elemente au afectat organizația în trecut și prognozarea unor acțiuni care să ofere soluții pentru modul în care se poate evolua în viitor.

Pentru a avea succes în atingerea obiectivelor formulate în prezent managerii trebuie să aibă un sistem foarte bine pus la punct care să îi ajute să își structureze gândirea și să transforme intuițiile din afaceri în modele clare bazate pe prognoze și bugete. Dezvoltarea unor astfel de modele îi va ajuta pe toți managerii unei organizații în analizarea elementelor esențiale și în definirea problemelor într-un mod structurat. Aceste modele structurate sunt esențiale pentru succesul organizațiilor fie ele mici sau mari, fie că acționează pe piețe mai mici sau la nivel internațional.

Abordarea structurată a analizei situației existente pentru organizație este avantajoasă și din punct de vedere a comunicării și între nivelurile diferite de management deoarece formele de abordare standardizată, înțelese ca atare de toți participanții la procesul decizional, sporesc considerabil capacitatea managementului de top de a înțelege și evalua problemele cu care se confruntă managerii aflați pe nivelurile operaționale inferioare. Abordarea standardizată asigură capacitatea top managerilor de a-și forma o vedere generală realistă asupra tuturor activităților organizației.

În concluzie, planificarea strategică de marketing oferă posibilitatea definirii cuprinzătoare atât a atuurilor cât și a deficiențelor, precum și a amenințărilor și oportunităților din cadrul mediului. Totodată, implementează un cadru logic pentru prezentarea aspectelor esențiale reieșite în urma analizei realizate.

### **1.3. Contextul realizării planificării strategice la nivelul organizațiilor**

Necesitatea planificării strategice este evidentă în cadrul activității economice. Activitatea economică prin însăși natura sa presupune o înlănțuire constantă de procese cu etape bine delimitate (atrageri resurse, producție, distribuție, consum etc). Astfel, planificarea tuturor acestor tipuri de procese reprezintă o condiție definitorie pentru atingerea unor standarde de performanță.

Se poate observa că procesul de planificare strategică de marketing reprezintă de fapt, în mod firesc de altfel, o parte integrantă a procesului de

planificare de la nivelul întregii organizații – definitoriu pentru scopul și existența acesteia.

Specialistul britanic Malcom McDonald enumeră nu mai puțin de 5 bariere care pot apare atunci când se dorește implementarea planificării de marketing în cadrul unei organizații:<sup>7</sup> bariera cognitivă, cea referitoare la informații, bariera resurselor, bariera comportamentală și bariera culturală. Procesul de planificare strategică de marketing va fi dependent deci de o serie de variabile, între care orientarea la nivelul culturii organizaționale reprezintă un factor care nu trebuie neglijat.

Procesul de planificare strategică de marketing va reprezenta mai mult decât o simplă succesiune de etape aflate într-o ordine prestabilită, ea se va întrepătrunde în mod firesc cu celelalte activități și procese derulate la nivelul unei organizații. De fapt, atâta timp cât la baza a însuși procesului de planificare se află analiza corespunzătoare a situației existente la nivelul mediului intern și extern al companiei, nu se poate vorbi despre planificare făcându-se abstracție de celelalte activități și funcții esențiale pentru organizație. În mod consecvent procesul planificării de marketing trebuie să se bazeze în mod ferm pe sistemul corporativ de planificare.<sup>8</sup>

Planificarea strategică de marketing oferă posibilitatea optimizării abordărilor strategice care pun accentul pe construirea de relații dinamice, specifice marketingului relațional. Valențele pozitive ale implementării principiilor marketingului relațional se pot evidenția pe parcursul procesului de planificare strategică de marketing prin abordări de genul „încercare și eroare”.<sup>9</sup>

La nivelul global al organizației, se vor stabili obiective corporatiste cărora le vor corespunde strategii la nivel corporativ. Companiile vor opera pe baza unor divizii funcționale, fiecare cu o identitate separată în așa fel încât ceea ce reprezintă o strategie la nivelul planului corporativ devine un obiectiv la nivelul fiecărui departament. Astfel că strategiile de marketing din cadrul planului corporativ devin obiective operaționale în cadrul departamentului de marketing. Se poate discuta astfel de o ierarhie a obiectivelor și a strategiilor, ierarhie care poate fi urmărită până la obiectivul corporatist evident. Obiectivele care se află pe nivele inferioare de decizie au o contribuție efectivă mai mică pentru profit, decât cele enunțate la un nivel superior.

---

<sup>7</sup> Malcom McDonald, *Marketing strategic*, Editura Codecs, București, 1998, p. 56

<sup>8</sup> *Idem*, p. 25

<sup>9</sup> Bondrea A. Aurelian, Gârdan Daniel Adrian, Geangu Iuliana Petronela, "The role of strategic planning in relationship marketing", *Annals of Spiru Haret University, Economic Series*, vol. 1, issue 4, 2010, p. 56

Procesul de planificare în marketing va relaționa cu cel de planificare corporativă în sensul că dacă primul are la bază piețe, clienți și produse sau servicii, planificarea de afaceri presupune alte resurse de la nivelul corporației.

Pot fi identificați 5 pași la nivelul procesului de planificare corporativă, așa cum se evidențiază mai jos:<sup>10</sup>

1. Enunțarea unor obiective corporatiste financiare pentru o perioadă îndelungată la nivelul organizației (obiective exprimate de cele mai multe ori sub forma cifrei de afaceri, a profitului brut și a randamentului investițiilor). Perioada avută în vedere este în mod uzual de 5 ani, aceasta putând să difere în funcție de natura piețelor pe care este prezentă organizația. În mod firesc ar trebui să existe o piață pentru organizație suficient de mult timp pentru a se putea amortiza orice investiție de capital asociată cu produsele în cauză. Cu toate acestea este de preferat ca această perioadă să fie menținută sub 3 ani pentru a nu se estompa prea mult detaliile asociate planului strategic

2. Auditul sistematic sub forma unei evaluări critice și imparțiale ale mediului și totodată a operațiunilor derulate de către companie. În practică, modalitatea cea mai bună de a realiza un audit managerial este aceea prin care se realizează un audit separat pentru fiecare funcție de management mai importantă. Astfel auditul de marketing (care are în vedere mediul de marketing și activitățile de marketing) va fi integrat ca parte a auditului de management mai mare.

3. Stabilirea obiectivelor și a strategiilor reprezintă de departe cea mai solicitantă etapă din cadrul planificării corporative. De cele mai multe ori în această etapă se fac o serie de compromisuri din punct de vedere al obiectivelor atinse la nivelul unora dintre departamentele funcționale.

4. Realizarea planurilor detaliate de regulă pentru un an. Acestea vor evidenția responsabilitățile, timpul necesar, precum și costurile aferente îndeplinirii obiectivelor pentru primul an, fiind totodată trasate și câteva linii directoare pentru anii care urmează.

5. Sintetizarea planurilor detaliate sub forma unui plan la nivel corporativ care va include obiectivele pe termen lung, strategiile, precum și proiecțiile financiare. Scopul este obținerea unei viziuni pe termen lung conformă cu ceea ce organizația își dorește să ajungă și în armonie cu intențiile deținătorilor de interese.

Organizațiile au nevoie de implementarea unei viziuni pe termen lung specifică pentru dimensiunea strategică a planificării, cât și de

---

<sup>10</sup> *Idem*, p. 27-29