

Planificarea strategică în marketing management. Nivelurile planificării strategice

Strategic Planning in Marketing Management. Levels of Strategic Planning

Autor: Ștefan Claudiu Căescu

Abstract: Conceptul de planificare strategică în marketing management a evoluat la interacțiunea dintre marketing management, strategie și planificare. Majoritatea firmelor în special marile corporații formate din mai multe divizii sau unități strategice de afaceri au dezvoltat un sistem ierarhic de strategii interdependente. Fiecare strategie este formulată la un nivel diferit în cadrul organizației și răspunde unui set diferit de probleme. O astfel de abordare sugerează faptul că strategiile de marketing nu sunt create separat. De fapt obiectivele de marketing și strategiile pentru o anumită configurație produs-piață trebuie să fie în deplină corelație cu direcțiile și resursele alocate la nivel corporativ sau la nivelul unității strategice de afaceri. Așadar ar trebui să existe o puternică și consistentă corelație internă între diferitele elemente de la cele trei niveluri de planificare strategică.

Cuvinte cheie: planificare strategică, nivel corporativ, nivelul unității strategice de afaceri, nivel funcțional

Key words: strategic planning, corporate level, strategic business unit level, functional level

Conceptul de *planificare strategică în marketing management* a evoluat la interacțiunea dintre marketing management, strategie și planificare. Ca o definiție

Notă: Aceasta lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 Proiect numărul POSDRU/89/1.5/S/59184 "Performanța și excelența în cercetarea postdoctorală în domeniul științelor economice din România")

termenul se referă la asigurarea managementului unei unități strategice de afaceri astfel încât să se anticipeze și să se răspundă la modificările care apar în cadrul mediului de marketing astfel încât deciziile care sunt luate astăzi să permită unității strategice să fie pregătită să evite amenințările și să profite de oportunitățile viitoare (Abbel, 1978).

Printre caracteristicile principale ale planificării strategice în marketing management putem menționa (Wilson, Solomon, 1978):

- *orientarea managementului dincolo de problemele imediate.* Această abordare presupune implicarea în probleme diferite de cele cu caracter operațional cu care managementul se confruntă în activitatea de zi cu zi. Astfel putem concluziona că acțiunile tactice desfășurate în fiecare zi nu fac parte din planificarea strategică;
- *un set de decizii și activități specifice.* Conceptul de planificare strategică în marketing management nu presupune „filozofarea” în legătură cu viitorul organizației, management, marketing sau strategii ci mai degrabă presupune desfășurarea unor acțiuni specifice care trebuie realizate astfel încât să permită realizarea obiectivelor propuse reușindu-se totodată evitarea amenințărilor de pe piață și fructificarea oportunităților potențiale;
- *implicarea top managementului.* În general planificarea strategică de marketing management este o activitate desfășurată în principale de către nivelurile de top ale managementului de la nivelul corporativ sau de la nivelul unității strategice de afaceri spre deosebire de strategiile și tacticile de marketing care sunt implementate de nivelurile inferioare;
- *perspectiva holistică.* Este important ca în cazul planificării strategice să se realizeze o abordare la nivel corporativ, nu doar pentru asigurarea faptului că nu se va exclude vreun element care mai târziu se va dovedi a fi de maximă importanță, ci pentru a asigura o optimizare corelată a tuturor elementelor astfel încât să se asigure succesul în cadrul tuturor unităților strategice de afaceri (Bendaputi,Robert, 2005);
- *flexibilitatea.* Această caracteristică își are punctul de plecare în faptul că fiecare organizație își desfășoară activitatea în cadrul unui mediu de marketing, mediu de marketing care se află în permanentă schimbare. Având în vedere acest aspect organizația trebuie să cunoască în permanență modul în care elementele

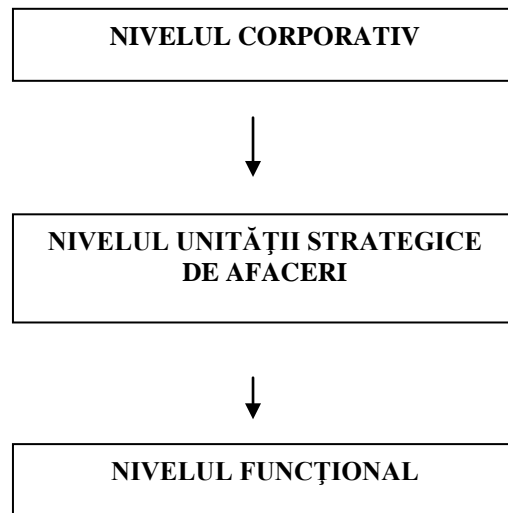
mediului de marketing se vor schimba și direcția către care acestea vor evolua. De aceea în paralel cu dezvoltarea unor strategii de marketing pentru atingerea obiectivelor prestabilite se vor dezvolta și planuri de rezervă care vor avea în vedere strategii alternative pentru obiective alternative definite în funcție de schimbările care vor apărea în mediul de marketing;

- *caracterul proactiv.* Proactivitatea presupune dezvoltarea viitorului (Drucker,1999). Dezvoltarea viitorului nu presupune luarea deciziilor pentru viitor, pentru că așa cum menționa Drucker deciziile pot fi luate numai în prezent. Aceasra presupune mai degrabă ideea de a construi viitorul așa cum și l-ar dori organizația. Dacă viitorul relevat de schimbările în mediul de marketing nu sunt pe placul organizației atunci marketing managerii ar trebui să facă schimbările necesare astfel încât acesta să fie cât mai mult posibil în beneficiul organizației;

Majoritatea firmelor în special marile corporații formate din mai multe divizii sau unități strategice de afaceri au dezvoltat un sistem ierarhic de strategii interdependente. Fiecare strategie este formulată la un nivel diferit în cadrul organizației și răspunde unui set diferit de probleme. O astfel de abordare sugerează faptul că strategiile de marketing nu sunt create separat. De fapt obiectivele de marketing și strategiile pentru o anumită configurație produs-piață trebuie să fie în deplină corelație cu direcțiile și resursele alocate la nivel corporativ sau la nivelul unității strategice de afaceri. Așadar ar trebui să existe o puternică și consistentă corelație internă între diferitele elemente de la cele trei niveluri de planificare strategică. Pe de altă parte o bună parte din activitatea managerului de marketing este reprezentată de monitorizarea și analiza nevoilor consumatorilor cât și evoluția și apariția de oportunități și amenințări generate de mișcările competitorilor. Așadar marketerii joacă totodată un rol decisiv în asigurarea imputurilor necesare dezvoltării strategiilor la nivel corporativ și la nivelul unității strategice de afaceri (Boyd, Orwille, Larreche, 1995).

Relația existentă între planificarea strategică la nivel corporativ, la nivelul unității strategice de afaceri și la nivel funcțional este prezentată în continuare:

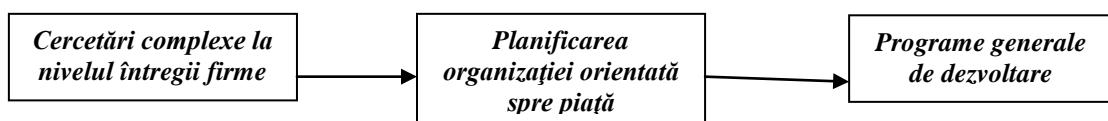
Figura 1. Nivelurile planificării strategice



Sursa: Adaptat după Olteanu V, „Marketing financiar-bancar”, Ed.Ecomar, București, 2003

Planificarea la nivelul corporației este cel mai larg nivel de planificare strategică întrucât acum sunt definite misiunea companiei, unitățile strategice de activitate, alocarea de resurse pe fiecare unitate strategică de afaceri și planificarea noilor activități. Privită procesual panificarea strategică la nivelul corporației se prezintă în felul următor.

Figura 2. Model general de planificare strategică la nivelul corporației



Sursa: Olteanu V., „Management-marketing”, Ed. Ecomar, București, 2003, pag. 104

La nivelul corporației se pot identifica principalele metode, tehnici și instrumente de marketing integrat utilizate.

Tabel 1: Metode, tehnici și instrumente de marketing integrat

<i>Denumirea procesului</i>	<i>Metode și Tehnici de analiză</i>	<i>Instrumente</i>
<i>Marketing integrat</i>	<i>Misiunea companiei</i>	<i>Instrumente de definire</i>
	<i>Obiective corporative</i>	<i>Instrumente de definire Obiective SMART</i>
	<i>Analiza macromediului</i>	<i>Analiza PEST</i>
	<i>Analiza micromediului</i>	<i>Analiza industriei Modelul celor cinci forțe ale lui Porter Analiza grupurilor strategice Analiza concurenților</i>
	<i>Analiza mediului intern</i>	<i>Analiza resurselor organizației Analiza Performanței. Programul PIMS Analiza lanțului valoric Analiza funcțională</i>
	<i>Analiza SWOT</i>	<i>Identificarea punctelor slabe și a punctelor forte Identificarea oportunităților și a amenințărilor</i>
	<i>Strategia de marketing</i>	<i>Strategiile de marketing generice ale lui Porter Matricea BCG2 Analiza poziției în cadrul industriei Matricea Ansoff</i>
	<i>Analiza portofoliului de produse</i>	<i>Matricea Boston Consulting Group Matricea General Electric Matricea Arthur D. Little</i>

Planificarea strategică la nivel corporativ reprezintă un proces continuu care conține următoarele metode și tehnici:

- determinarea misiunii corporative cu principalele instrumente de definire; a obiectivelor corporative cu principalele instrumente de definire și obiectivele SMART; și a strategiilor de marketing care are ca principale instrumente strategiile de marketing generice ale lui Porter, matricea BCG2, analiza poziției în cadrul industriei și analiza funcțională (Dumitru, 2005);
- stabilirea obiectivelor și dezvoltarea strategiilor pentru fiecare unitate strategică din cadrul portofoliului de activitate a organizației;

- analiza performanței organizației și identificarea oportunităților și amenințărilor viitoare – auditul de marketing. Instrumentele de realizare a auditului de marketing sunt: pentru auditul macromediului analiza PEST; pentru auditul micromediului, analiza industriei, modelul celor cinci forțe ale lui Porter, analiza grupurilor strategice și analiza concurenților; pentru auditul intern avem analiza resurselor organizației, programul PIMS, analiza lanțului valoric și analiza funcțională;
- implementarea, managementul și ajustarea strategiei astfel încât să permită atingerea obiectivelor corporative;
- analiza portofoliului de produse din cadrul fiecărei unități strategice de afaceri care utilizează ca principale instrumente analiza Boston Consulting Group, analiza General Electric, analiza Arthur D. Little și analiza Hoffer;

Privită la nivelul unității strategice de activitate planificarea strategică este parte integrantă a unor procese specifice derulate de către companie. Această etapă, poate să fie descompusă în faze distincte aflate însă în următoarea succesiune: segmentare, țintire, poziționare și mix de marketing. În această fază, compania va realiza cercetări de marketing având la bază obiective definite la nivelul unității strategice de afaceri. În felul acesta, firma poate identifica principalele segmente de piață și alege dintre acestea acelea care urmează a fi țintite cu produsele sau serviciile organizației. După această fază, compania va trebui să identifice la nivelul produsului elementul distinctiv al acestuia, în baza căruia să își elaboreze poziționarea pe piață, urmând ca de aici să își realizeze mixul de marketing. Privită procesual planificarea strategică la nivelul unității strategice de afaceri se prezintă în felul următor.

Figura 3. Model general de planificare strategică la nivelul USA



Sursa: Olteanu V., „Management-marketing”, Ed. Ecomar, București, 2003, pag. 104

La nivelul unității strategice de activitate se pot identifica principalele metode, tehnici și instrumente de marketing strategic utilizate.

Tabel 2: Metode, tehnici și instrumente de marketing integrat

<i>Denumirea procesului</i>	<i>Metode și Tehnici de analiză</i>	<i>Instrumente</i>
<i>Marketing strategic</i>	<i>STP</i>	<i>Segmentarea pieței Țintirea pieței Poziționarea pe piață</i>
	<i>Politica de produs</i>	<i>Dezvoltarea de noi produse Lansarea de noi produse Politica de service și garanție Stabilirea nivelului calitativ al produsului Strategia de marcă Strategia de produs</i>
	<i>Politica de preț</i>	<i>Metode de formare a prețurilor Prețurile de listă și discounturile Prețul negociat Strategii de preț</i>
	<i>Politica de distribuție</i>	<i>Canalul de marketing Strategii de tip push și pull Intermediarii Analiza relațiilor și conflictelor din cadrul canalelor de marketing Strategii de distribuție</i>
	<i>Politica de promovare</i>	<i>Vânzările personale, managementul vânzărilor Târgurile și expozițiile Relațiile publice Publicitatea Promovarea vânzărilor</i>

Planificarea strategică la nivelul unității strategice de afaceri presupun următoarele metode și tehnici:

- segmentarea pieței pentru identificarea principalelor categorii de consumatori, testarea segmentelor identificate și stabilirea celor care urmează a țintite de către organizație cu produsele sale și mai departe stabilirea modului în care aceste segmente vor fi țintite activitate care se realizează prin construirea strategiei de poziționare (Trout, Ries, 1981);
- analiza ciclului de viață al produselor și stabilirea unor strategii adecvate în funcție de faza specifică a ciclului de viață în care se află produsul respectiv care se operaționalizează prin utilizarea instrumentului reprezentat de matricea vânzărilor și a profiturilor în timp;

metode și tehnici de dezvoltare a mixului de marketing sub aspectul componentelor sale politica de produs, de preț, de distribuție și de promovare, utilizându-se la nivelul fiecăreia dintre acestea o serie de instrumente:: la nivelul politicii de produs având dezvoltarea de noi produse, lansarea de noi produse, politica de service și garanție stabilirea nivelului calitativ al produsului, strategia de marcă și strategia de produs; la nivelul politicii de preț având principalele modalități de formare a prețurilor, prețurile de listă și discounturile, prețul negociat și strategia de preț; la nivelul politicii de distribuție având canalul de marketing, strategiile de tip push și pull selecția și rolul intermediarilor, analiza relațiilor și conflictelor din cadrul canalelor de marketing și strategia de distribuție; la nivelul politicii de promovare având vânzările personale și managementul vânzărilor, târgurile și expozițiile, relațiile publice, publicitatea și promovarea vânzărilor

Bibliografie

- Abbel D. F. (1978).** Strategic windows, *Journal of Marketing*, Vol 42, p.234-262
- Boyd H. W. Jr., Orville W. C. Jr., Larreche J. C. (1995).** Marketing Management: a strategic approach with a global orientation , 2nd edition, Richard D. Irwin PH, New York
- Bendapudi, N., Robert P. L. (2005).** Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm, *Journal of Marketing*, no.66
- Drucker P. F. (1999).** Realitățile lumii de mâine, Ed. Teora, București
- Dumitru I. (2004).** Marketing Strategic – o abordare in perspectiva globalizarii, Editura Uranus, Bucuresti
- Kotler P. (2005).** Marketing Management , Editia a 12a, Editura Prentice Hall, New York
- Olteanu V. (2003).** Marketing financiar-bancar, Ed.Ecomar, București
- Olteanu V.(2003).** Management-marketing, Ed. Ecomar, București

Willson R.M.S., Gilligan C. (2005). Strategic marketing management: planning, implementation and control, 3rd edition, Butterworth-Heinemann PH, Italy

Wilson I. H., George W. R., Solomon P. J (2007). Strategic planning for marketer, Journal of Marketing, Vol 41, 1977, p.124-153