

## CAPITOLUL 1

# AUDITUL DE MARKETING ȘI PLANIFICAREA DE MARKETING

### **Obiective:**

- ☞ Evidențierea relației planificare strategică de marketing - audit de marketing
- ☞ Definirea conceptului de audit de marketing
- ☞ Cunoașterea caracteristicile auditului de marketing
- ☞ Identificarea etapelor auditului de marketing

### **1.1 Rolul auditului de marketing în procesul planificării strategice de marketing**

Planificarea strategică orientată către piață reprezintă procesul managerial de stabilire și menținere a unei relații viabile între obiectivele, pregătirea personalului și resursele unei organizații, pe de o parte și conjunctura pieței, pe de altă parte. Planificarea strategică de marketing este parte integrantă a procesului de planificare strategică a organizației. Pentru succesul organizației pe piață, pentru obținerea un avantaj competitiv, dar și pentru a măsura eficiența acțiunilor de marketing ale companiei este necesar, ca periodic, să se realizeze un audit de marketing, care să vizeze planificarea strategică de marketing a companiei.<sup>1</sup>

Marketingul aplicat cu succes presupune ca organizația să aibă capacitatea de a înțelege valoarea pentru consumator, de a crea valoare și de a oferi valoare

---

<sup>1</sup> Cetină, I., Dumitru I., Rădulescu, V., (2010), *Locul și rolul auditului de marketing în procesul planificării strategice de marketing*, Analele Universității Târgu-Jiu, Seria Economie, nr. 4 II, pp. 113-120.

pentru consumator. Astfel, specialiștii în marketing trebuie să acorde prioritate planificării strategice pe patru niveluri:<sup>2</sup>

- ✓ La nivel corporativ, prin proiectarea planului strategic la nivel de companie, unde se iau decizii privind modul de alocare a resurselor pentru fiecare divizie, inclusiv de a începe o nouă activitate sau a o elimina;
- ✓ La nivel de divizie, unde se stabilește planul de acoperire cu resurse pentru fiecare unitate de afaceri din cadrul diviziei;
- ✓ La nivel de unitate strategică, unde se dezvoltă un plan strategic pentru a asigura profitabilitatea unității strategice;
- ✓ La nivel de produs (marcă) din cadrul fiecărei unități strategice, unde se dezvoltă un plan de marketing pentru atingerea obiectivelor pe piața produsului respectiv.

Malcom McDonald apreciază că scopul planificării strategice de marketing este de a identifica și crea un avantaj competitiv și consideră că reprezintă o secvență logică ce cuprinde o serie de activități, care conduc la stabilirea obiectivelor de marketing, la formularea strategiilor și tacticilor pentru atingerea obiectivelor, împreună cu consecințele financiare ce rezultă în urma aplicării strategiilor propuse.<sup>3</sup> Planificarea strategică de marketing este necesară ca urmare a complexității cauzate de multitudinea de factori externi și interni care interacționează și afectează abilitatea organizației de a-și atinge obiectivele.

Planul de marketing este instrumentul central pentru direcționarea și coordonarea efortului de marketing. Acesta operează pe două niveluri, strategic și tactic:

- *planul strategic* de marketing, acoperă o perioadă cuprinsă între trei și cinci ani;

- *planul tactic* de marketing, reprezintă o programare detaliată a activităților specifice necesare pentru atingerea obiectivelor anuale ale planului strategic de marketing.

Planul strategic de marketing este un model al poziției pe piață a unității strategice de activitate, în comparație cu concurenții și conține o definiție a

---

<sup>2</sup> Kotler, Ph., Keller, K.L., (2009), *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> edition, Pearson International Edition, p. 79.

<sup>3</sup> McDonald, M., (2007), *Marketing plans, Sixth Edition: How to prepare them, how to use them*, Elsevier, p. 40.

nevoilor la nivelul pieței, a obiectivelor urmărite, a strategiilor prin care sunt atinse obiectivele și a resurselor necesare pentru a obține rezultatele dorite.

Există mai multe definiții ale conceptului de planificare strategică de marketing, însă, toate au un punct comun și anume „planificarea strategică de marketing se ocupă cu stabilirea scopului și a obiectivelor unei organizații, precum și a mijloacelor alese pentru atingerea acestora”<sup>4</sup>.

Planificarea strategică de la nivelul managementului superior presupune definirea misiunii, stabilirea unor obiective conforme cu misiunea, a domeniilor de operare și organizarea activităților, astfel încât să se elimine elementele de risc, iar organizația să-și atingă obiectivele propuse.

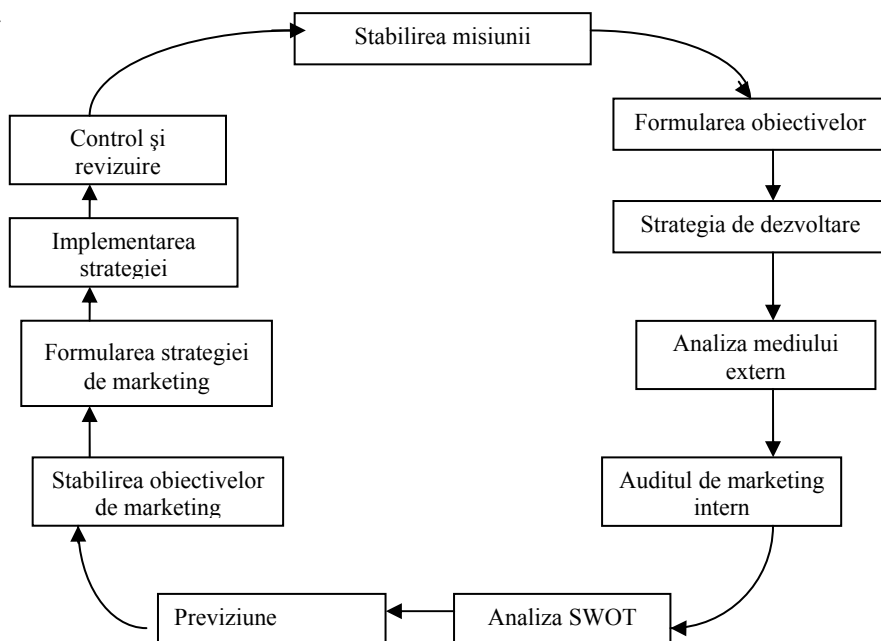
**Tabelul 1-1. Planificarea de marketing și locul său în cadrul planificării strategice**

| Obiective financiare la nivel central | Auditul                                                                                                                                                               | Stabilirea obiectivelor și strategiilor | Planul                    | Planul la nivel corporativ                                                                                                                           |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obiective financiare la nivel central | <b>Auditul de marketing:</b> vizează activitatea de marketing                                                                                                         | Obiective și strategii de marketing     | Planul de marketing       | Include obiectivele și strategiile la nivel corporativ, obiectivele și strategiile operaționale, contul de profit și pierderi, balanța de plăți etc. |
|                                       | Auditul distribuției: stocuri, transport, depozitare                                                                                                                  | Obiective și strategii de distribuție   | Planul de distribuție     |                                                                                                                                                      |
|                                       | Auditul operațiilor: analiza valorii, controlul calității, utilizarea materialelor, spațiilor și echipamentelor, planificarea producției, tehnologia informației etc. | Obiective și strategii operaționale     | Planul operațional        |                                                                                                                                                      |
|                                       | Auditul financiar: credite, debite, veniturile și cheltuielile, alocarea resurselor, finanțarea pe termen lung etc.                                                   | Obiective și strategii financiare       | Planul financiar          |                                                                                                                                                      |
|                                       | Auditul personalului: managementul resurselor umane, abilitățile tehnice și administrative etc.                                                                       | Obiective și strategii de personal      | Planul privind personalul |                                                                                                                                                      |

Sursa: Malcom McDonald - *Marketing plans*, Sixth Edition: *How to prepare them, how to use them*, Elsevier, 2007, p. 43.

<sup>4</sup> Dumitru, I., 2004. *Marketing strategic*, Editura Uranus, București.

Comparativ cu planificarea efectuată la nivelul organizațional superior, cea realizată la nivelul unității strategice de activitate nu vizează întreaga organizație în ansamblu, ci doar o parte a acesteia. La acest nivel, managerii urmăresc identificarea și exploatarea avantajului competitiv pentru asigurarea viabilității unității strategice de activitate<sup>5</sup>.



**Figura 1-1.** Etapele planificării strategice de marketing după modelul Arthur D. Little

În practică este mai indicat a privi planificarea strategică de marketing ca o activitate ciclică, așa cum este ilustrat în figura 1-1. După analiza planificării strategice la nivelul conducerii, etapa următoare este cea a planificării strategice la nivelul unităților de activitate. Philip Kotler consideră că planificarea strategică la nivelul unităților strategice de afaceri cuprinde următoarele etape: definirea misiunii, analiza SWOT pe baza analizei mediului extern și intern al companiei, formularea obiectivelor, stabilirea strategiei, stabilirea programului de marketing, implementarea, feed-back-ul și controlul.

În opinia lui Arthur D. Little, procesul de planificare strategică este centrat pe cinci principii<sup>6</sup>:

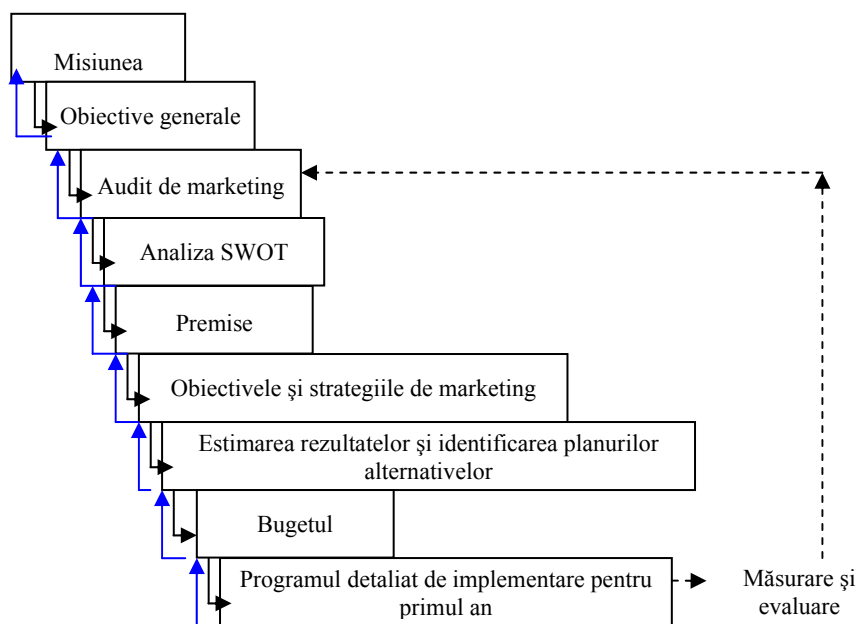
<sup>5</sup> Cetină, I., Dumitru I., Rădulescu, V., *op.cit.*, p. 113-120.

<sup>6</sup> Kotler, Ph., Keller, K.L., *op.cit.*, p. 88.

1. Unitățile strategice de activitate sau centrele strategice trebuie cât mai bine definite;
2. Planificarea este o activitate bazată pe culegerea de informații;
3. Unitatea de afacere nu este ceva aleator, este proiectată în funcție de competiție și performanță,
4. Există un set limitat de alternative strategice valabile pentru fiecare unitate strategică;
5. Alegerea strategiei trebuie să se facă în funcție de condițiile existente și nu în funcție de ambiții.

Planificarea de marketing reprezintă punctul de plecare al procesului de planificare strategică, furnizând direcții de acțiune pentru toate celelalte funcții din cadrul organizației.

Abordarea strategică a fiecărei companii trebuie să fie periodic revizuită prin intermediul unor instrumente de control cum ar fi auditul de marketing, acesta trebuind să ocupe un loc bine determinat în cadrul procesului de planificare strategică.<sup>7</sup>



**Figura 1-2** Procesul planificării strategice de marketing

Sursa: McDonald, M., *Marketing Plans*, Sixth Edition: *How to prepare them, how to use them*, Elsevier, 2007, p. 49.

<sup>7</sup> Kotler, Ph., Keller, L., *op.cit.*, p. 696.