

Rolul planificării strategice în marketingul serviciilor publice

Oleg SOLOMON,
*doctorand, Academia de Administrare Publică
de pe lângă Președintele Republicii Moldova*

SUMMARY

The article refers to the impediments faced by marketing science to penetrate the public sector especially in the process of public services. The problems like changed ambient where the public administrative authorities are engaged to satisfy the public needs, a lower grade of personnel motivation, limited budget, large contact with the clients and fluctuant character demand's, requires marketing intervention in the administrative science. So, in this context, the marketing science comes like a rescue solution for public administrative authorities. The future of public administration will have to be redefined in present-day society starting from the improvement of image for the public institution. The open-minded heads and honest attitude for solving the citizen's problems is the key with which the public institution unlocks the door of success within the society it belongs to. Concluding, the present research explains us what is this a strategic planning process for administrative and commercial-industrial public services and how can we improve the performing of public services with the strategic planning.

Introducere. Mediul organizațiilor publice a devenit din ce în ce mai instabil pe parcursul ultimilor ani și, în plus, din ce în ce mai interconectat față de alte medii. Astfel, orice schimbare poate avea un ecou neașteptat și, adeseori, haotic sau chiar periculos în întreaga societate. Perpetuarea perindării intense a problemelor de natură administrativă, mediile tot mai nesigure în care activează acestea, lipsa soluțiilor adecvate la situațiile în care resursele sunt tot mai austere în raport cu noile așteptări ale populației, schimbările demografice neuniforme, formularea și implementarea echivocă a strategiilor, precum și noile roluri jucate de organizațiile publice constituie puncte de reper pentru actualitatea prezentului articol. Nesiguranța mediilor în care activează autoritățile administrației publice necesită un triplu răspuns din partea acestora, care să contribuie la regândirea strategiilor funcționale, transformarea viziunilor în strategii eficiente pentru a face față circumstanțelor schimbătoare și dezvoltarea condițiilor de bază pentru fundamentarea adoptării și implementării strategiilor.

Importanța procesului de planificare stra-

tegică de marketing se accentuează în măsura în care atât noile tendințe, care se manifestă în zonele dezvoltate ale lumii, cât și pe plan mondial, sunt de natură să genereze multiple și profunde schimbări în viața societății. În acest context, conducerea autorităților publice administrative trebuie să facă față incertitudinilor viitorului și să găsească modalitățile cele mai adecvate de racordare la noile evoluții. Aceasta necesită decizii strategice. Actualitatea subiectului investigat derivă și din *Programul de activitate al Guvernului Republicii Moldova „Integrarea Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare 2011-2014”* cu referire la prioritățile acestuia pentru perioada cercetată, în care una dintre prioritățile de bază este combaterea sărăciei și sporirea calității serviciilor publice. [1, p. 8] Astfel, garantarea unor servicii publice decente pentru cetățeni constituie un obiectiv important pentru societatea noastră. Subsecvent, este imperativă efectuarea unei analize ample a serviciilor publice prestate de autoritățile administrației publice centrale, identificarea serviciilor publice cu impact maxim asupra păturilor vulnerabile și asupra agenților eco-

nomici, precum  i elaborarea  i implementarea unui program de reformare complexă a serviciilor.

Sporirea calităţii serviciilor nu poate fi realizată în afara unui cadru gnoseologic administrativ, care să presupună studierea  i analiza cognitivă  i empirică a fenomenelor ce constituie *servicii publice*. Oportunitatea subiectului abordat decurge  i din viteza de transformare  i progresare a societăţii în care convieţuim, în general,  i a mediului în care  i desfăşoară activitatea administraţia publică, în special. Toate aceste demersuri epistemologice administrative întruchipează inerent procesul de planificare strategică a marketingului serviciilor publice. Asigurarea revirimentului serviciilor publice, în contextul aspiraţiilor noastre europene, nu poate fi realizat dec t prin prisma procesului de cercetare a fenomenului de planificare strategică a marketingului serviciilor publice, care reprezintă un deziderat ce trebuie realizat în cel mai scurt timp posibil, at t de guvernare, pe de o parte, c t  i de societatea civilă, pe de alta.

Rolul planificării strategice în marketingul serviciilor publice. Modelul tradiţional de administraţie publică a fost criticat pentru concentrarea prea mare pe elementele interne ale organizaţiei şi pentru perspectiva activităţilor pe termen scurt. [7, p. 76] Odată cu apariţia noului management public, aceste disfuncţionalităţi au fost atenuate, iar sectorul public a devenit mai preocupat ca niciodată de strategiile pe termen lung. Perspectiva strategică ia în considerare organizaţia în raport cu mediul în care aceasta funcţionează, stabileşte scopuri clare pentru organizaţie  i îndepărtează atenţia de la gestionarea operaţiilor de rutină spre strategii de modelare a viitorului organizaţiei. [17, p. 41] Preocuparea principală este aceea de a poziţiona organizaţia astfel,  nc t aceasta să facă faţă incertitudinii care caracterizează mediul său de activitate. Modelul tradiţional de administraţie publică era reticent la strategii pe termen lung  i atunci, c nd acestea erau elaborate, erau considerate politice. Preocupată foarte mult de procesul în sine, administraţia tradiţională nu con tientiza scopul procesului, motiv pentru care nici nu era capabilă să

optimizeze folosirea resurselor pentru atingerea eficientă a scopurilor. Strategiile pe termen lung trebuie însă să fie o preocupare a administraţiei, pentru că politicienii nu sunt neapărat în poziţia să dezvolte strategii pe termen lung,  ntruc t aceştia alternează la fiecare 4-5 ani  i au nevoie de rezultate imediate pentru a c ştiga capital electoral. Esenţa noului management public este de a avea rezultate. Locul strategiei în acest model este de a specifica rezultatele ce ar trebui să le aibă instituţia  i de a prevedea cum s-ar putea agrega anumite realizări în atingerea misiunii organizaţiei. Politicienii cer acum autorităţilor publice să ia în considerare implicaţiile pe termen lung ale programelor  i politicilor, chiar dacă aceasta înseamnă să se implice în chestiuni politice. Acest fapt este o recunoaştere a imposibilităţii separării *politicului* de *administrativ* – ideal al birocr ţiei tradiţionale. Fără strategie activităţile cotidiene ale organizaţiei nu duc nicăieri  i nu se cumulează într-un rezultat coerent. La modul ideal, fiecare activitate ar trebui să fie un pas spre atingerea unui obiectiv, iar fiecare obiectiv – un pas spre atingerea scopului general al organizaţiei. Popularitatea de care se bucură planificarea strategică în prezent, at t pentru organizaţiile din sectorul privat, c t  i pentru cele din sectorul public, este evidentă.

Realitatea economico-socială a Republicii Moldova indică numeroase probleme în domeniul serviciilor publice, care este determinat de un grad degringolat de satisfacţie al *cetăţenilor-clienţi*. Autorităţile administraţiei publice se confruntă cu un flux mare de clienţi, o rată mare de solicitări  i o continuă presiune socială. Consecinţa directă a acestei suprasolicitări rezidă în alocarea majorităţii resurselor disponibile, pentru desfăşurarea activităţilor curente  i mai puţin pentru dezvoltarea instituţională de lungă durată. Subsecvent, clienţii nu sunt satisfăcuţi de prestaţia funcţionarilor publici, dec t într-o măsură, relativ, mică. De asemenea, atmosfera din instituţiile publice, activitatea cu publicul  i ineficienţa funcţionarilor se regăsesc printre principalele nemulţumiri ale cetăţenilor.  n acest context, apariţia serviciilor publice, precum şi creşterea graduală a rolului acestora în cadrul unei economii naţionale, au

constituit adevărate provocări pentru *știința marketingului*, în general, și a *științei administrației*, în special.

Reieșind din faptul că prestarea serviciilor în sectorul public este privită, mai degrabă, din perspectiva managementului implementat și mai puțin din perspectiva marketingului, este relevantă adevărata valoare a procesului de planificare strategică de marketing în domeniul serviciilor publice. Acele trei niveluri ale marketingului – *macromarketing*, *mezomarketing* și *micromarketing* – în domeniul public contribuie la instituționalizarea unui proces piramidal de coordonare și cooperare în domeniul decizional administrativ. [9, p. 63]

Sectorul terțiar, cel al serviciilor, este constituit dintr-o gamă variată de servicii publice, prestate cetățenilor de către autoritățile administrației publice. Din taxonomia serviciilor publice, cele mai importante sunt *serviciile administrative* și cele cu *caracter industrial comercial*. [6, p. 45] Deși efortul adopării marketingului în domeniul serviciilor publice este unul considerabil și, deseori, cu obstacole (influența mediului politic, resurse financiare reduse sau, chiar, inexistente, incompetența personalului de conducere și a celui operațional, dar și inexistența unor modalități adecvate de implementare a soluțiilor adoptate), rezultatul final este unul paradigmatic. Elementele, precum resursele financiare austere, personalul insuficient specializat, absența scopului lucrativ, prestarea serviciilor publice conform nevoilor sociale la nivelul întregii societăți generează, actualmente, existența unui proces de planificare strategică amorf în cadrul instituțiilor publice.

Fenomenul de planificare strategică în sfera publică din Republica Moldova este abia în faza incipientă de aplicare, de aceea, considerăm că acest proces ar trebui să fie studiat mai mult și analizat în cadrul autorităților administrației publice, prin prisma experienței internaționale. Procesul de planificare strategică este predestinat să faciliteze capacitatea organizațională și funcțională a unei organizații publice de a gândi și de a acționa strategic. Le poate ajuta să construiască bazându-se pe punctele lor forte și pro-

fitând de majoritatea posibilităților aparente, concomitent cu depășirea sau minimalizarea punctelor slabe și a riscurilor iminente pentru activitatea și existența acestora.

Astfel, prin implementarea marketingului și planificării strategice în cadrul autorităților administrației publice, acestea se vor adapta la realitățile economice și ale societății, corespunzând, în același timp, structurilor similare din cadrul țărilor Uniunii Europene. Acestea vor reacționa prompt și adecvat la schimbările externe și diversele interese, urmând ca imaginea autorităților publice să se îmbunătățească, iar serviciile publice să devină mult mai calitative și mai pertinente necesităților clienților. [13, p. 50, 56]

Procesul de planificare strategică de marketing reprezintă, de asemenea, acea activitate sistemică, care studiază și analizează toate elementele de influență directă și limitrofă a activității autorității prestatoare de servicii publice, pentru reducerea la minimum a riscurilor și amenințărilor care pot compromite, parțial sau total, procesul de adoptare și implementare a strategiei selectate.

Prin identificarea tacticilor și tehnicilor pertinente de implementare și control a strategiei adoptate, autoritatea publică va reuși să realizeze obiectivele prestabilite, care, de fapt, și constituie standardele calitative de măsurare a rezultatelor obținute.

În opinia cercetătorului **H. Mintzberg**, [17, p. 43] procesul de planificare strategică este considerat a fi indispensabil organizațiilor, pe motiv că organizațiile trebuie să planifice pentru a-și coordona activitățile, întrucât planurile și planificarea pot servi ca mecanisme importante pentru a reuni activitățile dispersate și a garanta că viitorul este corect înțeles și luat în considerare.

Conținutul procesului de planificare strategică de marketing în domeniul serviciilor publice. Planificarea strategică, reprezentând o activitate de tip bugetar, s-a răspândit rapid în perioada anilor '60 ai sec. XX, devenind o metodă solidă de management, ancorată în realitățile unui număr mare de întreprinderi, spre mijlocul anilor '70 ai aceluiași secol.

În literatura de specialitate s-au formulat numeroase definiții ale planificării strategice,

cele mai importante fiind enumerate în continuare.  n viziunea lui **M. McDonald**, planificarea strategică reprezintă „...procesul prin care se formulează obiective  i strategii pe termen lung, pentru întreaga companie sau pentru unitatea strategică de activitate, prin punerea în legătură a resurselor cu oportunitățile existente.” [16, p. 70] Pentru **Kenneth J. Cook** planificarea strategică sau planul strategic reprezintă „viziunea întreprinderii referitoare la pozi ia  i rolul său în viitor.” [11, p. 12] **Ph. Kotler** men ioneaz  că „planificarea strategică reprezintă procesul managerial de stabilire  i men inere a unei rela ii viabile între obiective, pregătirea angaja ilor  i resursele unei organizații, pe de o parte,  i conjunctura pieței, pe de altă parte.” [12, p. 103] Planificarea reprezintă una dintre func iile clasice ale managementului (analiză, planificare, implementare  i control), în timp ce procesul planificării de marketing este perceput ca un demers, care ilustrează modul în care marketingul, ca func ie a întreprinderii,   i asumă un rol de ini iator în conducerea organiza iei spre piață, consideră cercetătorul **M. Bruhn**. [8, p. 65]

M. McDonald explică mai profund ceea ce presupune planificarea de marketing  i, anume, „utilizarea planificată a resurselor de marketing în vederea realizării obiectivelor de marketing.” [16, p. 13] Analogia dintre afaceri  i armată este folosită pentru prima dată de *Socrate*, care a men ionat că un general  i un om de afaceri au în comun faptul că folosesc planuri de utilizare a resurselor pentru a- i îndeplini scopurile. Sarcinile planificării strategice sunt acelea ale pregătirii ac iunilor vitale ale întreprinderii, care vizează viitorul pe o perioadă îndelungată de timp, anticip nd consecin ele durabile pe care acesta le poate avea. Planificarea strategică dezvoltă capacit  ile de adaptare  i de rezisten   ale întreprinderii, în condi iile unui mediu schimbător  i, par ial, necunoscut.

 n literatura de specialitate găsim două modalit  i în care  ntreprinderea publică poate să- i previzioneze viitorul. [17, p. 43] *Prima modalitate* face referin   la activitățile de pregătire pentru evenimentele inevitabile ce vor avea loc, astfel sesiz nd elementele nedorite, ce se pot produce, sau control nd

ceea, ce poate fi controlat. Cea de-a *doua modalitate* prescrie organizațiilor imperativul de a planifica pentru a fi ra ionale, adică adaptarea la cerințele pieței  i ale conjuncturii economice. Ca perspectivă, strategia prive te în viitor, spre locul în care serviciile   i  nt lnesc *clien ii-cet  eni*.

Planificarea strategică de marketing prezintă un proces complex de stabilire  i men inere a celei mai bune rela ii între obiectivele, pregătirea angaja ilor  i resursele unei întreprinderi, pe de o parte,  i *mixul* de marketing, raportat la conjunctura pieței, pe de alta.

Principalele avantaje ale planificării strategice de marketing rezidă în:

- cre terea nivelului de motiva ie managerială  i sporirea cooperării interdepartamentale;
- stabilirea unor obiective de marketing realiste cu o probabilitate mai mare de realizare a obiectivelor generale, ce derivă din misiunea întreprinderii;
- coordonarea mai bună a activității întregului personal de-a lungul timpului;
- probabilitatea mai mare de identificare a evolu iilor ulterioare ale pie elor și produselor;
- capacitatea sporită de a face fa   schimbărilor;
- alocarea mai eficientă a resurselor organiza ionale, în func ie de oportunitățile pieței;
- asigurarea unui cadru optim pentru verificarea  i coordonarea permanentă a activităților desf  urate.

Un alt aspect al planificării strategice ce trebuie explicat se referă la diferitele niveluri de decizie existente în cadrul unei întreprinderi. Procesul de planificare se poate realiza pe două niveluri: *nivelul strategic*, care indică „ce face”  ntreprinderea  i *nivelul operațional*, care arată „cum trebuie făcut,”  in nd cont de piață pe care  ntreprinderea   i poate desf  ura activitatea.

Conceptul planificării strategice de marketing în domeniul serviciilor publice este analizat prin prisma celor patru niveluri de implementare: [10, p. 40, 54, 90] *corporativ*, *divizionar*, *al unit  ii strategice de afaceri*  i *func ional*.

În serviciile publice planificarea strategică *la nivel corporativ* se realizează în sfera guvernamentală, având drept etape: elaborarea misiunii Guvernului (parte componentă a programului de guvernare), denumirea *diviziilor*, adică a ministerelor, și acordarea fondurilor bugetare *diviziilor* stabilite în faza anterioară, în baza Legii bugetului de stat.

Planificarea *la nivelul divizionar* se identifică cu planificarea în cadrul fiecărui minister. De asemenea, ministerele au propria misiune și decid căror unități strategice de afaceri să aloc resurse financiare.

În cazul instituțiilor publice, *la nivelul unităților strategice de afaceri*, este optimă alegerea strategiei supremației prin costuri, deoarece acestea sunt constrânse să se încadreze în bugetul alocat și nu dispun de scop lucrativ. În schimb, autoritățile publice prestatoare de servicii publice cu caracter comercial-industrial se pot concentra pe celelalte tipuri de strategii, având în vedere că au o flexibilitate cu mult mai mare în privința gestionării bugetelor, selectarea segmentelor de clienți sau proiectarea serviciilor.

La nivelul flecarei unități strategice de activitate se vor elabora următoarele etape ale planificării strategice: definirea misiunii specifice unității strategice de activitate, analiza mediului extern, analiza mediului intern, formularea obiectivelor, formularea strategiilor, elaborarea programelor, implementarea și controlul.

La nivel funcțional, planificarea strategică de marketing cunoaște următoarele etape: segmentarea pieței, alegerea pieței țintă, poziționarea și alcătuirea mixului de marketing (produs, preț, activitate promoțională, distribuție sau plasament) corespunzător. Prețurile serviciilor publice nu vor depinde de volumul cererii sau poziționarea întreprinderii și a serviciilor pe piață. În plus, nivelul prețurilor serviciilor publice trebuie să fie acceptabil pentru toate categoriile de clienți, întrucât numeroase întreprinderi publice sunt finanțate în baza taxelor și impozitelor achitate de cetățeni către stat, cu atât mai mult și datorită necesității satisfacerii nevoilor sociale, în condiții de echitate și egalitate.

În ceea ce privește modul de abordare a politicii de promovare, se observă o diferen-

ță între întreprinderile de stat, care prestează servicii administrative, și cele care prestează servicii publice cu caracter comercial-industrial. În prima situație, de cele mai multe ori, ofertanții se bucură de situația de monopol sau de supremația pe piață, datorită aplicării unor prețuri mai mici (subvenționate de stat) și, de aceea, nu întrevăd necesitatea utilizării tehnicilor promoționale. În plus, o promovare intensă conduce la creșterea numărului de clienți și, astfel, la o gestiune mai dificilă a tuturor resurselor, care sunt limitate. Spre deosebire de firmele private, prestatorii de servicii publice nu-și măsoară succesul în termeni de profit financiar, ci în funcție de măsura în care au reușit să satisfacă interesul general al cetățenilor. De asemenea, obligația instituțiilor publice de a justifica orice tip de cheltuieli reprezintă un impediment în utilizarea anumitor tehnici promoționale. De aceea, se poate afirma că politica de promovare deține o cotă mai mare în întreprinderile de servicii publice de natură comercial-industrială. Cu toate acestea, statul mai degrabă inițiază numeroase campanii în vederea promovării unor comportamente, decât a unor servicii publice.

Datorită faptului că instituțiile publice nu vizează doar segmentele de piață profitabile, ci întreaga societate, mesajele transmise de acestea nu sunt puternic personalizate, existând riscul ca ele să nu fie apreciate corect, înțelese sau însușite de către receptori. De altfel, promovarea din domeniul serviciilor publice este în mare parte determinată de activitatea instituțiilor din administrația publică centrală și de mediul de marketing politico-legislativ. Totuși cel mai eficient mijloc de comunicare al întreprinderii publice, depășind sfera promoțională, este corpul său de funcționari publici, întrucât de aptitudinile, amabilitatea și profesionalismul acestora depinde imaginea organizației și modul de prestare a serviciilor publice.

Politica de distribuție în domeniul serviciilor publice are în vedere decizii cu privire la locul, modalitatea și intervalul de timp în care oferta poate fi accesată de către cetățeni și livrată efectiv. Modalitatea de prestare a serviciilor publice are în vedere două aspecte: *caracterul serviciului* (obligatoriu sau facultativ) și *gradul de interactivitate* al

cetățeanului cu personalul din prima linie.

Cunoștințele de marketing ale funcționarilor din compartimentul de marketing și ale personalului de conducere, metodologia de organizare și derulare a activităților din cadrul autorității, precum și viziunea generală de marketing a managerului constituie factorii cei mai importanți care pot afecta procesul de planificare strategică de marketing. Ca urmare, planificarea strategică de marketing trebuie înțeleasă ca un proces complex de creare și dezvoltare a obiectivelor și strategiilor de marketing, care intervin numai la nivelul funcțional, adică la nivelul activităților specifice din cadrul compartimentului de marketing al întreprinderii. Acest proces implică cunoașterea mediului în care întreprinderea își desfășoară activitatea, identificarea oportunităților de dezvoltare și implementarea strategiei elaborate.

În 1980 **Olsen** și **Eadie** elaborează un model de planificare strategică pentru sectorul public similar cu planificarea strategică a afacerii. Modelul etapizează activitățile de planificare după cum urmează:

- formularea de către managementul executiv al organizației a misiunii și a scopului;
- asigurarea cadrului în care se vor dezvolta strategiile;
- evaluarea mediului cu scopul de a identifica factorii în funcție de care trebuie formulate strategiile organizației;
- auditul intern, care inventariază și evaluează atuurile și slăbiciunile organizației;
- formularea, evaluarea și selectarea strategiilor;
- implementarea și controlul planului strategic. [14, p. 38]

J. B. Bryson elaborează, în anul 1988, propriul model de planificare strategică pentru sectorul public, care se constituie din următoarele etape:

- inițierea și acordul asupra unui proces de planificare strategică;
- identificarea mandatelor organizației în raport cu legea;
- clarificarea misiunii și valorilor organizației; evaluarea mediului extern;
- evaluarea mediului intern;
- identificarea chestiunilor strategice cu care se confruntă organizația;

- formularea strategiilor de abordare a chestiunilor strategice;

- precum și stabilirea unor viziuni eficiente asupra organizației pentru viitor. [15, p. 87]

Un model de planificare strategică pentru sectorul public este elaborat și de către cercetătorii **Osborne** și **Gaebler**, model ce prezintă o prelucrare a modelului lui Bryson și care cuprinde următoarele etape:

- analiza situației interne și externe a organizației;
- diagnosticarea, adică identificarea problemelor esențiale cu care se confruntă organizația;
- definirea misiunii fundamentale a organizației; articularea scopurilor de bază ale organizației;
- crearea unei viziuni cum arată succesul;
- dezvoltarea unei strategii pentru realizarea viziunii și scopurilor;
- stabilirea unor repere temporale, adică a unui orar;
- măsurarea și evaluarea rezultatelor. [18, p. 82]

Studiind și analizând literatura de specialitate în domeniul planificării strategice de marketing, putem sesiza faptul că sectorul public a preluat de la sectorul privat elementele științifice de marketing și de planificare strategică, astfel încât putem menționa că diferențele dintre cele două sectoare, vizavi de planificarea strategică de marketing, sunt nesemnificative, la nivel de metodologie de desfășurare a procesului, și semnificative, la nivel de teleologie a procesului.

În general, conform studiilor efectuate de specialiștii în domeniu, se consideră că procesul planificării strategice de marketing se constituie din anumite etape și subetape succesive și continue de derulare. [7, p. 78] *Prima etapă* reprezintă etapa de stabilire a viziunii strategice, care presupune parcurgerea următoarelor subetape de cercetare și analiză: definirea misiunii întreprinderii, definirea domeniului de activitate, definirea unității strategice de activitate, precum și fixarea obiectivelor generale ale întreprinderii. Cea de-a *doua etapă* reprezintă etapa analizei situației întreprinderii prin intermediul derulării următoarelor studii de cercetare: analiza mediului (auditul de marketing) în

care întreprinderea își desfășoară activitatea, analiza S.W.O.T., pentru a identifica punctele forte, slabe, oportunitățile și amenințările întreprinderii, precum și stabilirea ipotezelor referitoare la componentele mediului de marketing. *A treia etapă* este etapa în care are loc procesul de formulare a strategiei de marketing cu desfășurarea următoarelor subetape: formularea obiectivelor speciale și a strategiilor de marketing, precum și stabilirea mixului de marketing. *Ultima etapă* a procesului de planificare strategică de marketing reprezintă etapa alocării resurselor, implementării și controlului activităților de marketing. Aceasta presupune executarea următoarelor activități: elaborarea programului de marketing, stabilirea bugetului, implementarea programului și controlul activității de marketing. Aceste etape cuprind, în general, răspunsurile la întrebările: „Ce dorim?,” „Unde ne aflăm acum?,” „Unde dorim să ajungem în viitor?,” „Cum putem ajunge acolo?,” „Disponem de resursele necesare pentru a ajunge acolo?,” „În ce termeni putem ajunge acolo?,” „Cine trebuie să fie implicat în acest proces?,” „Suntem capabili să ajungem acolo?,” „De ce resurse avem nevoie pentru a ajunge în punctul dorit?” ș. a.

Concluzii. Importul științei marketingului în organismul științei administrației, în special privind serviciile publice, constituie o intervenție științifică reușită, întrucât prin intermediul acesteia s-a realizat incrementarea

plusvalorii serviciilor publice și a încrederii sporite a cetățenilor față de acestea. Congruența dintre teleologia științei de marketing și scopul serviciilor publice contribuie esențial la satisfacerea deplină și eficientă a interesului general, precum și a celui particular al cetățenilor. În acest context, procesul de planificare strategică a marketingului serviciilor publice vine să ordoneze elementele de bază ale celor două științe interdependente – administrativă și marketingul – într-o ordine consecventă și coerentă de urmat, să le ajusteze la mediul intern și extern de coabitare a acestora, pentru obținerea sinergiei finale pe care cetățeanul de rând o așteaptă de foarte mult timp.

Astfel, procesul de planificare strategică de marketing în domeniul serviciilor publice constituie busola topografică, care direcționează politicile, strategiile, metodele, procesele, tehnicile și instrumentele de prestare a serviciilor publice. Adeverata artă de marketing constă în alegerea acelor strategii competitive, care vor conduce organizația spre succes. Fără o corelație adecvată și coerentă între strategie și tactică, rezultatul obținut va fi unul insuficient și cu mari devieri de performanță față de cel prestabilit. Primatul planificării strategice de marketing rezidă în capacitatea acesteia de a ajuta organizațiile publice să răspundă eficient și adecvat circumstanțelor schimbătoare cu care se confruntă.

BIBLIOGRAFIE

1. Programul de activitate al Guvernului Republicii Moldova „*Integrarea Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare 2011-2014*,” p. 8.
2. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici nr. 33 din 11 ianuarie 2007.
3. Dispoziția Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea metodologiei de elaborare a planurilor de dezvoltare instituțională a autorităților administrației publice centrale nr. 2-d din 23 ianuarie 2008, p. 5-7.
4. Ghid metodologic al Cancelariei de Stat a Guvernului Republicii Moldova cu privire la procesul decizional din 2009.
5. Ghidul Cancelariei de Stat a Guvernului Republicii Moldova cu privire la elaborarea planurilor de dezvoltare instituțională a autorităților administrației publice centrale din 26 ianuarie 2008, p. 6, 7.
6. Alexandru Ioan., Matei Lucica, *Servicii publice: abordare juridico-administrativă, management, marketing*. București: Ed. Economică, 2000, 205 p.

7. Bryson J. B. *Planificarea strategică pentru organizații publice  i nonprofit*. Chi in u: Ed. Arc, 2002, 376 p.
8. Bruhn M., *Marketing – no iuni de bază pentru studiu  i practică*. Bucure ti: Ed. Economica, 1999, 198 p.
9. Cetin  I., *Marketing competitiv în domeniul serviciilor*. Bucure ti: Ed. Teora, 2001, 104 p.
10. Kotler Ph., *Marketing în sectorul public*. Bucure ti: Ed. Meteor Press, 2008, 304 p.
11. Kenneth J. Cook, *Planificarea strategică pentru întreprinderi mici*. Bucure ti: Ed. Teora, 1998, 168 p.
12. Kotler Ph., *Managementul marketingului*. Bucure ti: Ed. Teora, 2004, 1136 p.
13. Munteanu V., *Marketing public*. Ia i: Ed. Sedcom Libris, 2006, 331 p.
14. Allmendinger P., Prior A., Raemaekers J., *Introduction to planning practice*. Great Britain: John Wiley&Sons Ltd., 2000, 439 p.
15. Drummond G., Ensor J., *Strategic Marketing, Planning and Control. Ed. a II-a*. London: Editura Butterworth Heinemann, 2002, 332 p.
16. McDonald, *Marketing Plans. 2-nd Edition*. London: Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1993, 250 p.
17. Mintzberg H., *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press, 1994, 458 p.
18. Hermel L., Romagni P., *Le marketing public*. Paris: Economica, 1990, 210 p.

Prezentat: 22 noiembrie 2012.

E-mail: soacbu77@yahoo.com