

## „ÎNTRINDEREA” de marketing - formă de organizare orientată spre piață

Marketing „Business” – A Market Oriented Organisation Type

Autor: Valerică Olteanu

**Abstract:** Numeroase lucrări de specialitate, includ în cadrul formelor de organizare a activității de marketing, organizarea orientată spre piață (Baker, 1996, p.565; Kotler, 2005, p.357) căreia îi corespunde o structură organizatorică adecvată. În cele mai multe cazuri formele organizatorice prezentate au ca element central un criteriu de structurare internă a compartimentelor de marketing care asigură o orientare eficientă spre piață a întreprinderii. Între acestea sunt menționate: diferite **categorii de piață**, diferite **criterii geografice**, pe baza cărora sunt constituite compartimente care au la bază zone geografice, naturale sau internaționale, bine definite, **segmente sau categorii de clienți**, etc (Balaure, 2005).

**Cuvinte cheie:** marketing, management, orientarea spre piață, segmentare

**Keywords:** marketing, management, market orientation, segmentation

În mod tradițional există un curent de opinie ce consideră că formele de organizare a activității de marketing ce prevede segmentarea activităților plecând de la criterii precum tipologia piețelor, distribuția geografică sau specificitatea clienților asigură orientarea spre piață în mod eficient. În realitate, astfel pusă problema, soluția apare ca fiind rezolvată simplist, structurile proiectate într-o astfel de concepție, fiind specifice firmelor ale căror piețe sunt localizate în spații geografice adiacente acestora.

Firma modernă este însă o firmă care acționează în zone geografice tot mai îndepărtate, aria acesteia fiind practic nelimitată (Balaure, 2005). Din acest motiv, **organizarea orientată spre piață** (Michael, 1998, p.147) este un concept cu o semnificație mult mai complexă, structurile clasice, de tipul celor menționate anterior fiind dezvoltate corespunzător. În literatură, forma de organizare specifică acestui concept este intitulată organizarea tip „**întreprindere**” de marketing (Kotler, 2005, p.908).

Aceasta este descrisă ca fiind alcătuită în totalitate din personal de specialitate (resurse umane) cu cunoștințe de marketing corespunzătoare astfel încât propriile activități sunt derulate în concordanță cu cerințele pieței.

De pe o astfel de poziție a fost dezvoltat un alt concept, **cel de marketing intern firmei** (Olteanu, 2005, p.25). Acest concept, privit de sine-stătător, lasă impresia rezolvării problemei utilizării conceptului de marketing, prin acțiuni specifice **managementului resurselor umane**. Înțelegerea corectă și utilizarea acestuia ca alternativă strategică față de viziunea clasică privind managementul resurselor umane reprezintă, în opinia noastră, o dimensiune importantă a „întreprinderii” de marketing.

Structura organizatorică orientată spre piață implică în mod obligatoriu **utilizarea unui instrumentar științific** adecvat.

Prin excelență, acest instrumentar este inclus ca element definitoriu al managementului (Olteanu, 2006, p.109). Iată de ce „întreprinderea” de marketing este forma de organizare în cadrul căreia orientarea spre piață se realizează prin încorporarea instrumentarului de marketing în structura organizatorică.

Astfel spus, funcțiunile organizației, activitățile, atribuțiile și sarcinile vor fi astfel descrise încât, instrumentarul științific de marketing să își găsească locul corespunzător, înlocuind elementele clasice corespunzătoare. O astfel de situație, în opinia noastră, este strălucit rezolvată în lucrările lui Ph. Kotler (2005), unde este utilizat, în sensul celor prezentate mai sus conceptul de **„planificare strategică orientată spre piață”** (p.908). Conceptul, neglijat nepermis, în numeroase lucrări de specialitate, reflectă în conținutul său, totalitatea aspectelor conexe „structurii organizatorice orientate spre piață” în relația lor cu instrumentarul științific de marketing.

Să reținem, în primul rând, utilizarea sintagmei „orientat spre piață” atașată unor instrumente clasice de management, sintagmă, care semnifică înlocuirea acestora cu cele specifice marketingului. Văzute ca atribuții și sarcini acestea trebuie să-și găsească locul corespunzător în structura organizatorică specifică.

În al doilea rând trebuie remarcat faptul că în rândul instrumentelor de planificare strategică orientată spre piață își găsește locul unul, care prin conținutul său, reflectă în gradul cel mai înalt modalitatea concretă prin care firmele proiectează structuri organizatorice orientate spre piață. Este vorba de **„definirea unităților strategice de activitate”** (USA) (Kotler, 2005, p.908).

Instrumentul, utilizat corespunzător, asigură constant, deopotrivă strategic și tactic, orientarea spre piața a întreprinderii. Practic, rezultatul „definirii unităților strategice de activitate” îl reprezintă structuri organizatorice **permanent adaptate pieței**. Astfel spus o firmă care nu utilizează corespunzător conceptul de unitate strategică de activitate, reușește cu dificultate să se adapteze pieței.

Din acest motiv, în opinia noastră, structurile organizatorice ale firmelor mari, care operează pe arii geografice întinse, în cadrul cărora sunt constituite piețe diferite, includ obligatoriu, o componentă structurală indispensabilă, unitatea strategică de activitate (Kotler, 2005, p.908).

Un alt element neglijat în proiectarea unor structuri organizatorice orientate spre piață este cel care rezultă din parcurgerea unei alte etape a planificării strategice orientate spre piață: **delimitarea (definirea) domeniilor de operare ale firmei** (portofoliului de activități). Utilizarea instrumentului este o consecință a dezvoltării organizației prin multiplicarea și diversificarea activităților pe care le desfășoară, ca urmare a fructificării oportunităților de piață.

O astfel de evoluție are numeroase implicații asupra organizației, cea mai importantă fiind generată de diversitatea piețelor pe care acționează cu o diversitate tot mai mare de activități (produse, servicii, etc.), sistemul de management fiind tot mai puțin eficient.

Problema își găsește rezolvarea prin urmărirea continuă a raportului „produse-piață” și separarea acestora în cadrul sistemului de management în urma parcurgerii unei etape importante de planificare strategică orientată spre piață, cea a definirii „activității”.

Simpla parcurgere a acestei etape nu are consecință directă asupra sistemului de management. Dublată însă de măsuri corespunzătoare instrumentul își găsește o deplină justificare.

În esență el se reflectă în toate componentele sistemului de management presupunând o abordare separată, distinctă, a fazelor următoare ale sistemului de management.

Consecințe practice deosebite sunt reflectate în structura organizatorică, în cadrul căreia separarea activităților trebuie operată în componente independente.

Din acest motiv considerăm că domeniile de operare ale organizației, înțelese, ca activități, în sensul definit de Ph.Kotler (2005) se constituie într-o dimensiune conceptuală a structurii organizatorice orientate spre piață.

În forma cea mai evaluată, orientarea spre piață a firmei este asigurată prin utilizarea corectă a instrumentelor marketingului strategic. O astfel de utilizare presupune un mod obligatoriu plasarea corespunzătoare în structura organizatorică prin gruparea în funcție de specificul întreprinderii în sarcini, atribuții, activități (Nicolescu și Verboncu, 2005).

### Structuri organizatorice orientate spre piață

Deși prin conținutul lor, instrumentele marketingului strategic (segmentare, poziționare, mix) asigură orientarea spre piață, realizarea celei mai eficiente orientări impune o anumită structură organizatorică. Într-un anumit fel arată de pildă segmentarea realizată la nivelul întregii firme și altfel arată cea realizată la nivelul activității (domeniului de operare) sau la nivelul unității strategice de activitate (Baker, 1996, p.509).

Modelul lui Ph. Kotler (2005) plasează instrumentele marketingului strategic la nivelul unităților strategice de activitate. O astfel de structură, în cadrul căreia la nivelul unităților strategice de activitate sunt plasate aceste instrumente apare ce fiind mai orientată spre piață în raport cu cea în care ele sunt plasate la celelalte nivele. Evident că un astfel de plasament se reflectă corespunzător în structura organizatorică prin constituirea la aceste nivele a componentelor structurale aferente (posturi, compartimente).

În opinia noastră modelul Kotler are valoare didactică și practică deosebită fiind întâlnit în organizarea firmelor foarte mari (Baker, 2005, p.519), cu arie geografică internațională în cadrul căroră unitățile strategice de activitate sunt structurate pe scheletul filialelor constituite la nivelul unei țări.

Firmela acționând la **nivel zonal**, eventual la **nivelul unei țări**, ori componentele structurale caracteristice unei astfel de piețe (filială, sucursală, etc.) utilizează, în cele mai multe cazuri, instrumentele specifice marketingului strategic la acest nivel, realizând segmentare, poziționare și mix de marketing, la nivelul întregii piețe.

În condițiile în care, în structura pieței astfel abordate, apar diferențe geografice semnificative utilizarea instrumentului se dovedește inefficientă, fragmentarea tot mai pronunțată a pieței fiind dificilă, iar adaptarea și mai dificilă. Din acest motiv apare necesitatea unei descentralizări, care în situația dată, implică „coborârea” instrumentelor marketingului strategic la nivel inferior (Baker, 2005, p.520). O astfel de situație generează obligatoriu constituirea unităților strategice de activitate și

„partajarea” marketingului strategic pe nivele ierarhice. Corelarea instrumentelor se realizează pe de o parte, prin utilizarea conceptului de segmentare arborescentă, cea realizată la nivelele superioare având un grad de generalitate mai ridicat, iar pe de altă parte prin plasarea diferită, în funcție de scopul urmărit, a unor activități de marketing la anumite nivele ierarhice. De pildă promovarea prin „clipuri” publicitare poate fi plasată la nivelul întregii firme, utilizând o segmentare realizată la nivel național. În mod similar putem proceda și în promovarea imaginii firmei, în timp ce „promovarea la locul vânzării” ar putea avea la bază segmentarea la nivelul unității strategice de activitate.

### **Sistemul decizional de marketing**

Sistemul de management al întreprinderii include alături de sistemele, instrumentul și organizatoric prezentate mai sus și un sistem decizional corespunzător. Aducerea în discuție a acestei componente a „întreprinderii” de marketing” pornește de la constatarea faptului că numeroase întreprinderi au structuri organizatorice orientate spre piață, însă puține au sisteme decizionale specifice unei astfel de organizări și mai ales astfel de orientări (Baker, 2005).

Mai concret, am întâlnit deseori situații în care instrumentul segmentare și țintire sunt utilizate nu ca dimensiuni strategice cu rol coordonator pentru diverse compartimente și activități din firmă, ci doar în scopul proiectării unor instrumente stricte de marketing. Privită din perspectiva sistemului decizional al întreprinderii, situația reflectă o plasare necorespunzătoare a deciziei privind **țintirea**, la nivelul compartimentului de marketing. Prin implicațiile sale, o astfel de decizie se plasează la nivelul întregii firme deoarece punerea ei în aplicare presupune cooperarea majorității funcțiilor acesteia.

Reținem, că decizia este fundamentată în cadrul compartimentului de marketing însă ea trebuie adoptată la nivelele superioare, acolo unde prin aplicare își exercită funcția coordonatoare (Baker, 2005).

În postură similară se află toate celelalte decizii de marketing. De aceea, în proiectarea structurii organizatorice orientate spre piață, deciziile de marketing trebuie să-și găsească plasamentul corespunzător în structura organizatorică.

Astfel, se poate concluziona că „întreprinderea” de marketing este, întradevăr, forma de organizare orientată spre piață cea mai evoluată. Ea trebuie înțeleasă ca încorporând viziunea de marketing în toate componentele sistemului de management și nu doar „formă” de organizare în care toți angajații și-au însușit concepția de marketing și execută propriile atribuții și sarcini în această viziune.

### **Bibliografie**

- Baker M.J.** (1996), *Marketing*, Editura „Știință și tehnică”, București.
- Balaure V.,(coordonator)**, (2005), *Marketing*, Editura Uranus, București.
- Florescu, C.**, (1998), *Marketing*, Editura Independența, Brăila.
- Kotler, Ph.**, (2005), *Managementul marketingului*, Editura Teora, București.
- Michael, J. Thomas**, (1998), *Manual de marketing*, Editura Codes, București.
- Nicolescu O. și Verboncu I.**, (2005) *Management*, Editura Economică, București.
- Olteanu V.**, (2006) *Management-marketing, o provocare științifică*, Editura Ecomar, București.
- Olteanu V.**, (2005), *Marketingul serviciilor*, Editura Ecomar, București.