

## **Orientarea către piață a instituțiilor administrației publice: o evaluare în cazul ministerului administrației și internelor**

### **The Market Orientation of Public Administration Institutions: An Assessment of the Case of the Ministry of Administration and Interior**

**Autor:** Marius Palade

**Abstract:** Implementarea viziunii de marketing implică existența unui comportament al organizației care, pe de o parte, să considere contextul în care aceasta își desfășoară activitatea – mediul de marketing și piața, iar, pe de altă parte, să poată fi realizat folosind concepte și instrumente specifice și să genereze performanțe de marketing corespunzătoare. Orientarea către piață este conceptul care descrie acest tipar comportamental. Articolul prezintă rezultatele unei cercetări exploratorii, de natură calitativă, privind modul în care este percepută intern orientarea către piață a Ministerului Administrației și Internelor, cercetare realizată folosind un instrument de evaluare adaptat după modelul propus de Hooley, Piercy și Nicoulaud (2008).

**Cuvinte cheie:** orientarea către piață, administrație publică, Ministerul Administrației și Internelor

**Key words:** market orientation, public administration, Ministry of Administration and Interior

O primă definiție dată orientării către piață (Saxe și Weitz, 1982) o privește ca pe o filosofie și un comportament orientate către determinarea și înțelegerea nevoilor clientului vizat și adaptarea răspunsului comercial al organizației în vederea satisfacerii nevoilor acestuia mai bine decât competiția creând astfel un avantaj concurențial.

În accepțiunea dată de Kohli și Jaworski (1990), orientarea către piață presupune mai ales implicarea unuia sau mai multor departamente ale organizației, desfășurând

activități orientate către înțelegerea nevoilor actuale și anticiparea celor viitoare și transmiterea tuturor informațiilor specifice acestora departamentelor sau altor elemente din structura organizației, angajate în activități care satisfac nevoile clienților.

Narver și Slater (1990) au definit orientarea către piață drept cultură a organizației care creează cel mai eficient comportamentele necesare pentru a crea valoare superioară pentru cumpărători și, în acest mod, performanțe superioare pentru organizație. În viziunea acestora, organizațiile trebuie să susțină cultura orientată către piață pentru a crea astfel suportul obținerii constante a unor performanțe de marketing cât mai bune.

Modul de gândire care ar putea sta în spatele orientării către piață a organizației ar putea fi cultura bazată pe piață, ale cărei caracteristici se referă la (Meek, Meek, Palmer și Parkinson, 2007):

- adoptarea unei abordări pe termen lung, nu rezolvarea imediată;
- atitudinea favorabilă a conducerii superioare față de noua abordare;
- încurajarea gândirii strategice în raport cu managementul operațional;
- dezvoltarea personală bazată pe instrumente de diagnostic;
- pregătirea formală a aptitudinilor, în special a managerilor având cunoștințe limitate de marketing, mai ales în domeniile analizei de marketing, dezvoltării strategiei și implementării tactice a activităților de marketing.

Plasând interesele clienților pe primul loc, fără a neglija și interesele altor stakeholderi, orientarea către piață se referă la dezvoltarea unei culturi organizaționale care promovează comportamentele de crearea a unei valori superioare pentru cumpărători și, astfel, a unor performanțe mai bune organizație (Ferrel și Hartline, 2008).

Într-o încercare de a sintetiza mai multe puncte de vedere asupra conținutului orientării spre piață, Piercy introduce conceptul de „schimbare strategică orientată către piață” (Piercy, 2002), a cărei implementare, presupune ca organizațiile să (1) urmărească mai mult cerințele clienților, (2) se aibă în vedere factorii care determină neglijarea clienților și (3) să își adapteze structurile organizatorice astfel încât angajații să fie cunoască foarte bine și să încerce să satisfacă la un nivel cât mai ridicat cerințele și nevoile clienților.

În ciuda faptului că nu există nicio definiție unanim recunoscută a filosofiei orientării către piață, conținutul acesteia poate fi explicat (Singh, 2004) prin intermediul următoarelor trei teme: concentrarea asupra clientului (care se referă la obținerea, prelucrarea și utilizarea informațiilor referitoare la clienții organizației), concentrarea pe competiție (care se referă la utilizarea informațiilor referitoare la clienții organizației pentru a obține avantaje competitive la nivelul pieței) și receptivitatea (care are în vedere diseminarea internă a informațiilor referitoare la clienți urmărind coordonarea interfuncțională eficientă a tuturor departamentelor sau structurilor implicate în procesul de satisfacere a nevoilor clienților).

Măsurarea orientării către piață poate fi realizată urmând abordările majore specifice (Baker și Hart, 2008): prima având ca reper cultura organizațională sau măsurarea atitudinii, a doua presupunând prelucrarea datelor referitoare la piață și la performanțele organizației la nivelul acesteia. Analizând comparativ orientarea de piață așa cum a fost aceasta definită în cele două mari abordări propuse de Kohli și Jaworski, respectiv Narver și Slater, Matsuno, Mentzer și Rentz (2005) au propus și testat un model extins de măsurare a orientării către piață care integrează cele două viziuni, considerând factori interni (antecedentele culturale, structural-organizaționale și alte antecedente organizaționale) și factori externi (antecedente structural-concurențiale, caracteristicile industriei sau pieței, mediul legal și instituțional), are în vedere rolul unor elemente-moderator (tipurile strategice, factorii specifici ofertei și factorii cererii) și cuantifică consecințele economice și organizaționale generate.

Privind marketingul, prin prisma conceptului de marketing și a orientării de marketing, drept o adevărată cultură a organizației, Hooley, Piercy și Nicoulaud (2008) propun un instrument utilizabil pentru a realiza evaluarea orientării către piață a unei organizații, desigur, cu adaptările de rigoare determinate de domeniul de activitate al organizației, natura produselor sau a serviciilor oferite sau tipul de clienți cărui i se adresează.

Della Rocca a observat (2000) că *orientarea către piață a administrației publice*, explicată ca o trecere a managementului sectorului public dinspre maniera ierarhică înspre cea contractuală ca urmare a presiunii concurențiale determinate de evoluțiile de pe piețele externă și internă organizațiilor, a fost una dintre dimensiunile-

cheie ale “noului management public”, alături de orientarea către eficiență și schimbările în structurile organizaționale, implementat încă de la sfârșitul anilor '80.

Mutând atenția dinspre piață către client, Schedler (1995) a observat că atenția sporită acordată nevoilor clienților a produs schimbări profunde în administrația publică. În contextul în care legile trebuie să fie respectate, procedurile aplicate corespunzător și decizii incomode trebuie puse în practică, uneori de o manieră autoritară, orientarea către client înseamnă nu transformarea acestuia în măsura tuturor lucrurilor, ci furnizarea unui serviciu astfel încât nevoile sale să fie optim satisfăcute.

### **Metodologia de proiectare a cercetării**

*Scopul general* al cercetării calitative a fost de a evalua orientarea către piață a Ministerului Administrației și Internelor. *Obiectivele principale* ale cercetării calitative au vizat obținerea de informații despre:

- (1) *evaluarea orientării către clienți a MAI*, prin prisma regularității modalității de colectare a informațiilor despre clienți, a poziționării satisfacției clienților ca obiectiv central al strategiei Ministerului, a regularității analizei nivelului de satisfacției clienților, a naturii relațiilor cu clienții și a adaptării MAI la cerințele categoriilor specifice de clienți;
- (2) *evaluarea perspectivelor pe termen lung ale MAI*, prin prisma raportului dintre performanța MAI la nivelul pieței și eficientizarea internă a activităților sale și a considerațiilor avute în vedere în adoptarea deciziilor;
- (3) *evaluarea coordonării interfuncționale la nivelul MAI*, prin prisma modului de diseminare și comunicare internă a informațiilor despre clienți, a cooperării dintre diferitele elemente de structură în vederea satisfacerii necesităților clienților, a controlului tensiunilor și rivalităților intradepartamentale și a flexibilității structurilor interne ale Ministerului;
- (4) *evaluarea culturii organizaționale a MAI*, prin prisma recunoașterii rolului angajaților în satisfacerea clientului, a recompensării structurilor interne în funcție de performanțe și satisfacerea clientului, a importanței date de conducerea superioară satisfacției clienților și a a reflectării importanței satisfacției clienților în managementul MAI.

**Variabilele cercetării** au fost identificate și definite pornind de la modelul propus de Hooley, Piercy și Nicolaud (2008) pentru evaluarea orientării către piață a unei organizații, adaptat la contextul specific de organizare și funcționare al MAI și la particularitățile cercetării calitative. Astfel, au fost identificate *temele investigate* – prin eliminarea orientării către competitori de pe lista originală a temelor propuse de autorii mai sus menționați și păstrarea orientării către clienți, a perspectivelor pe termen lung, a coordonării interfuncționale și a culturii organizaționale. Pentru fiecare dintre temele investigate au fost identificate apoi *variabilele specifice*, aceleași cu cele menționate în modelul considerat drept de referință, desigur, cu adaptările de rigoare:

**Tema investigată 1** – orientarea către clienți a MAI: 1.1. colectarea informațiilor despre necesitățile și cerințele clienților; 1.2. satisfacerea clienților ca țintă a obiectivelor și strategiilor organizației; 1.3. analiza nivelului de satisfacție a clienților organizației; 1.4. efortul de creare a relațiilor cu clienții-cheie; 1.5. recunoașterea grupurilor de clienți specifice;

**Tema investigată 2** – perspectivele pe termen lung ale MAI: 2.1. relația performanțe la nivelul pieței – eficientizare internă; 2.2. relația considerații pe termen lung – oportunități imediate;

**Tema investigată 3** – coordonarea interfuncțională în cadrul MAI: 3.1. comunicarea internă referitoare la satisfacția clienților; 3.2. cooperarea internă inter-departamentală pentru satisfacerea nevoilor clienților; 3.3. tensiunile și rivalitățile intra-departamentale; 3.4. flexibilitatea internă în contextul satisfacerii clienților;

**Tema investigată 4** – cultura organizațională a MAI: 4.1. rolul angajaților în satisfacerea clienților; 4.2. motivarea structurilor interne implicate în satisfacerea clienților; 4.3. importanța satisfacerii clienților pentru conducerea superioară; 4.4. reflectarea importanței satisfacerii clienților în procesul managerial.

**Grupul investigat** a inclus un număr de zece persoane intervievate ocupând poziții manageriale de nivel mediu sau superior din cadrul unor elemente din structura MAI. Au fost considerate elementele de structură care, prin natura activităților desfășurate, se adresează preponderent și interacționează constant cu consumatorii individuali, beneficiari ai produselor oferite și a serviciilor prestate.

Pentru realizarea interviurilor a fost utilizat un **instrument de culegere a datelor** construit pornind de la același model propus de Hooley, Piercy și Nicolaud.

Astfel, pentru fiecare dintre cele patru teme investigate a fost considerat un număr de variabile a căror evaluare a fost realizată de către respondenți în forma acordului sau dezacordului exprimat în raport cu afirmațiile construite, în mod individual, pentru fiecare dintre acestea.

Prelucrarea datelor a fost făcută prin: calcularea unui *scor mediu*, folosind o scală de tip Likert, pentru *fiecare dintre afirmațiile* evaluate în cadrul temelor investigate, calcularea unui *scor mediu* la nivelul *fiecărei teme* investigate, ca o medie aritmetică simplă a scorurilor individuale ale fiecărei afirmații și calcularea unui *scor mediu global*, corespunzător orientării către piață a MAI, ca o medie aritmetică simplă a scorurilor corespunzătoare fiecărei teme.

### Rezultatele cercetării

*Orientarea către clienți a MAI*, prin prisma răspunsurilor furnizate de către reprezentanții interni intervievați este una moderată, cu o tentă ușor înclinată înspre o manieră mai atentă de abordare și relaționare cu clienții instituției (scor mediu +0,30).

**Tabelul 1.** Evaluarea orientării către clienți a MAI

Afirmații	Evaluare					Scor (mediu)	S
	cord total	cord	ici-nici	ezacord	ezacord total		
1. Informațiile despre necesitățile și cerințele clienților sunt adunate cu regularitate	3	1	2	3	1	<b>0,20</b>	+
2. Obiectivele și strategiile organizației noastre au ca țintă directă satisfacerea clienților	2	5	2	0	1	<b>0,70</b>	+
3. Nivelul de satisfacție a clienților este cu regularitate analizat și sunt luate măsuri pentru a fi îmbunătățit	1	3	1	4	1	<b>0,10</b>	-

4. Se fac eforturi de creare a unor relații puternice cu clienții-cheie și grupurile de clienți	1	3	3	3	0	<b>0,20</b>	+
5. Există grupuri sau segmente în cadrul piețelor țintă care au necesități diferite și la care se adaptează oferta corespunzător	1	6	0	3	0	<b>0,50</b>	+

Scor mediu al orientării către clienți: + **0,30**.

Satisfacerea clienților tinde să constituie un obiectiv important al acțiunilor pe care le întreprinde atât Ministerul cât și entitățile aflate în structura acestuia: scorul mediu de +0,70 arată că strategiile concepute și implementate de către acestea au stabilită, drept țintă nemijlocită clienții cărora li se adresează și nivelul de satisfacție al acestora în raport cu serviciile de care beneficiază precum și cu modalitățile concrete de interacțiune și relaționare cu Ministerul și entitățile sale specifice. Existența unor grupuri sau segmente în cadrul piețelor-țintă, care au necesități diferite și în raport cu care sunt adaptate produsele și serviciile oferite și activitățile desfășurate, este conștientizată destul de bine de către respondenți (scor mediu +0,50).

Informațiile referitoare la clienți, necesitățile și cerințele acestora sunt colectate și prelucrate cu o regularitate care ar trebui să fie semnificativ îmbunătățită (scor mediu +0,20), iar eforturile de creare a unor relații puternice cu clienții-cheie și cu grupurile de clienți ar trebui să crească în consistență (scor mediu +0,20). Un impact nefavorabil asupra orientării către clienți este generat și de maniera mai degrabă deficitară în care se realizează analiza nivelului de satisfacție a clienților și absența unor măsuri adoptate pentru a-l îmbunătăți (scor mediu -0,10).

*Perspectivile pe termen lung* ale MAI în contextul orientării către piață a acestuia sunt percepute mai degrabă nefavorabil de către respondenți, ceea ce, pe lângă impactul generat asupra modului curent în care Ministerul și entitățile din structura sa consideră și abordează piața pe care își desfășoară activitatea, oferă șanse

reduse pentru producerea unei schimbări care să îmbunătățească semnificativ orientarea către piață a acestuia.

**Tabelul 2.** Evaluarea perspectivelor pe termen lung ale MAI

Afirmații	Evaluare					Scor (mediu)
	Acord total	Acord	Nici-nici	Dezaco rd	Dezaco rd total	
1. Se pune un accent mai mare pe performanța MAI pe piață decât pe eficientizarea internă	1	3	1	0	5	<b>-0,50</b>
2. Deciziile sunt luate mai degrabă pe baza considerațiilor pe termen lung decât pe cea a oportunităților pe termen scurt	1	4	0	3	2	<b>-0,10</b>

Scor mediu al perspectivelor pe termen lung: **-0,30**.

Accentul mai mare pus pe eficientizarea internă decât pe performanțele MAI obținute la nivelul pieței (scor mediu -0,50) atestă că, în termeni de marketing, Ministerul și, în bună măsură, entitățile din structura acestuia sunt orientate autarhic, excesiv către interior, preocupările principale punând în prim-plan administrarea eficientă a propriilor resurse în detrimentul satisfacerii nevoilor, așteptărilor și exigențelor clienților. De asemenea, oportunitățile pe termen scurt par să aibă o relevanță mai mare în procesul decizional decât considerațiile privind dezvoltarea pe termen lung a instituției. Orientarea către piață a MAI pare să fie afectată și de dezechilibrul dintre prioritățile imediate și coordonatele strategice în raport cu care Ministerul și entitățile din structura sa ar trebui să-și organizeze funcționarea.

**Coordonarea interfuncțională la nivelul MAI** funcționează într-o manieră rezonabilă în contextul orientării către piață a Ministerului (scor mediu +0,125), dar, în mod evident și aceasta este o zonă în care este necesară o intervenție pentru ameliorarea performanțelor specifice și îmbunătățirea de ansamblu a orientării către piață a Ministerului.



**Tabelul 3.** Evaluarea coordonării interfuncționale a MAI

Afirmații	Evaluare					Scor (mediu)
	Acord total	Acord	Nici- nici	Dezaco rd	Dezaco rd total	
1. Informațiile despre clienți sunt larg circulate și comunicate în cadrul organizației	0	2	3	4	1	<b>-0,40</b>
2. Diferitele departamente ale MAI cooperează eficient pentru a satisface necesitățile clientului	1	4	3	2	0	<b>+0,40</b>
3. Tensiunile și rivalitățile între departamente nu sunt permise în beneficiul satisfacerii clientului	1	4	3	2	0	<b>+0,40</b>
4. MAI este flexibil în a permite dimensionarea sa efectivă față de constrângerile ierarhice	0	5	2	2	1	<b>+0,10</b>

Scor mediu al coordonării interfuncționale: **+ 0,125.**

Diseminarea și comunicarea internă a informațiilor referitoare la clienții MAI reprezintă factorul care subminează cel mai mult modul în care entitățile și departamentele din structura Ministerului cooperează pentru a funcționa mai eficient și a satisface mai bine nevoile clienților (scor mediu -0,40). Coordonarea între diferitele entități și departamente din structura MAI este susținută de maniera eficientă de cooperare între acestea (scor mediu +0,40), precum și de menținerea sub control sau chiar eliminarea eventualelor tensiuni și rivalități care pot apărea pe durata acestei cooperări (scor mediu +0,40) atunci când se urmărește satisfacerea nevoilor clienților.

Flexibilitatea MAI în sensul redimensionării sale eficiente pe fondul constrângerilor ierarhice existente reprezintă, de asemenea, un subdomeniu care ar

trebui să fie îmbunătățit (scor mediu +0,10). Ameliorarea gradului de flexibilitate al structurii MAI transcede problematica specifică orientării către piață și se intersectează cu sfera procesului de reformă a administrației publice, care ar trebui să urmărească, printre prioritățile specifice, și clienții Ministerului și să-i confere acestuia o mai bună orientare către piață.

Cultura organizațională a MAI oferă un suport mai puțin solid decât ar fi fost necesar pentru a imprima Ministerului o orientare mai consistentă către piață (scor mediu 0,08).

**Tabelul 4.** Evaluarea culturii organizaționale a MAI de către reprezentanții interni intervievați

Afirmații	Evaluare					Scor (mediu)
	Acord total	Acord	Nici-nici	Dezacord	Dezacord total	
1. Toți angajații își recunosc rolul în satisfacerea clientului	3	3	0	2	2	+ 0,30
2. Structurile recompensate sunt cele care obțin performanța externă pe piață și satisfacerea clientului	0	3	3	2	2	- 0,30
3. Conducerea superioară din toate ariile funcționale dă importanță satisfacerii clienților	2	3	1	1	3	0,00
4. Ședințele conducerii superioare dau o importanță mare discutării aspectelor care afectează satisfacția clienților	2	5	0	1	2	+ 0,40

Scor mediu al culturii organizaționale: + 0,08.

Formal, MAI și entitățile aflate în structura sa acordă o importanță ridicată aspectelor care influențează satisfacția clienților Ministerului (scor mediu +0,40): în ședințele conducerii superioare, acestea sunt discutate și se caută, probabil, soluțiile adecvate pentru rezolvarea eventualelor probleme. Coborând pe structura ierarhică până

la nivelul fiecărei poziții din cadrul acesteia, angajații tind să își recunoască rolul pe care îl au în satisfacerea nevoilor și cerințelor clienților (scor mediu +0,30). Din păcate, scorurile din tabelul de mai sus arată că, deși „toată lumea știe”, nu toată lumea și întreprinde ceva concret în acest sens. Explicațiile țin de distanța care separă aspectele discutate și deciziile adoptate în ședințele conducerii superioare și de transpunerea în practică a acestora în contextul particular al fiecărei entități din structura MAI (scor mediu 0,00), precum și de motivarea deficitară pentru a obține performanțe mai bune la nivelul pieței și a contribui la creșterea gradului de satisfacție a clienților (scor mediu – 0,30).

Pe baza rezultatelor obținute în urma evaluării temelor investigate și a variabilelor specifice acestora, se poate aprecia că orientarea către piață a MAI este una moderată (scorul mediu global +0,05), ceea ce confirmă, în ansamblu, așteptările concretizate în ipotezele formulate, chiar și în condițiile existenței unei variații a scorurilor medii corespunzătoare celor patru teme investigate (orientarea către clienți +0,30; perspectivele pe termen lung –0,30; coordonarea interfuncțională +0,125; cultura organizațională +0,08).

Direcțiile de intervenție pe care MAI și entitățile din structura sa ar trebui să le aibă în vedere în viitorul apropiat trebuie să aibă, ca prioritate maximă, perspectivele pe termen lung, mai exact maniera în care MAI evaluează și urmărește aceste perspective: atât echilibrul performanțe pe piață – eficientizare internă cât și relația dintre considerațiile pe termen lung și oportunitățile imediate trebuie să fie redefinite. Dificultatea acestui proces de redefinire este lesne de anticipat în condițiile în care ambele variabile se referă la întregul mod de gândire în baza căruia MAI își organizează și desfășoară activitatea. Alte priorități se referă la comunicarea internă privind satisfacția clienților, motivarea structurilor interne direct implicate în creșterea satisfacției clienților și analiza nivelului de satisfacție al clienților.

### **Concluziile și limitele cercetării**

Desigur, orientarea către piață a MAI a fost evaluată, folosind un instrument care a presupus că fiecare temă are aceeași importanță și influențează în aceeași măsură orientarea către piață a organizației, respectiv că fiecare dintre variabilele specifice temelor de referință are aceeași importanță și influențează în aceeași măsură tema căreia

fi este înscrisă. Chiar dacă intuitiv se poate presupune că atât temele cât și variabilele au o importanță diferită, ambele ipoteze ale modelului ar trebui să facă obiectul unor proceduri de testare și validare, care să indice dacă ipotezele vor fi confirmate sau infirmate, urmând ca instrumentul de evaluare a orientării către piață să fie adaptat în mod corespunzător.

Privită dinspre interior, *orientarea către piață* a MAI apare ca fiind una moderată. *Orientarea către clienți* a MAI este una moderată, cu o tentă ușor înclinată înspre o manieră mai atentă de abordare și relaționare cu clienții instituției și tinde să susțină orientarea către piață a Ministerului. Satisfacerea clienților tinde să constituie un obiectiv important al acțiunilor pe care le întreprind Ministerul și entitățile aflate în structura acestuia, iar existența unor grupuri sau segmente în cadrul piețelor-țintă, care au necesități diferite și în raport cu care sunt adaptate produsele și serviciile oferite și activitățile desfășurate, este conștientizată destul de bine. Pe de altă parte, informațiile referitoare la clienți, necesitățile și cerințele acestora, sunt colectate și prelucrate cu o regularitate care ar trebui să fie îmbunătățită, la fel ca și eforturile de creare a unor relații puternice cu clienții-cheie și cu grupurile de clienți. Maniera mai degrabă deficitară în care se realizează analiza nivelului de satisfacție a clienților și absența unor măsuri adoptate pentru a-l îmbunătăți compromite plusurile evidențiate pentru factorii anterior enumerați și afectează, însă, orientarea către piață a MAI.

*Perspectivile pe termen lung* ale MAI în contextul orientării către piață a acestuia sunt percepute mai degrabă nefavorabil de către respondenți. Accentul prea mare pus pe eficientizarea internă în detrimentul performanțelor obținute la nivelul pieței atestă orientarea autarhică a MAI și preocuparea excesivă pentru administrarea eficientă a propriilor resurse în detrimentul satisfacerii nevoilor, așteptărilor și exigențelor clienților. Un impact de natură negativă îl exercită și relevanța mai mare a oportunităților pe termen scurt în raport cu considerațiile privind dezvoltarea pe termen lung a instituției pentru procesul decizional. Dezechilibrul existent între prioritățile imediate și coordonatele strategice în raport cu care Ministerul și entitățile din structura sa ar trebui să-și organizeze funcționarea afectează semnificativ orientarea către piață a acestuia.

*Coordonarea interfuncțională* la nivelul MAI funcționează într-o manieră rezonabilă, dar, în mod evident, și această zonă impune o intervenție pentru ameliorarea

performanțelor specifice și îmbunătățirea de ansamblu a orientării către piață. Diseminarea și comunicarea internă a informațiilor referitoare la clienți subminează cel mai mult modul în care entitățile și departamentele din structura Ministerului cooperează pentru a funcționa mai eficient și a satisface mai bine nevoile clienților. În schimb, maniera aparent eficientă de cooperare între acestea precum și menținerea sub control sau chiar eliminarea eventualelor tensiuni și rivalități care pot apărea pe durata acestei cooperări facilitează coordonarea interfuncțională. De asemenea, flexibilitatea MAI, în sensul redimensionării sale eficiente pe fondul constrângerilor ierarhice existente reprezintă un subdomeniu care ar trebui îmbunătățit.

**Cultura organizațională** a MAI oferă un suport mai puțin solid decât ar fi fost necesar pentru a-i imprima o orientare mai consistentă către piață. Formal, se acordă o importanță ridicată aspectelor care influențează satisfacția clienților, iar angajații tind să își recunoască rolul pe care îl au în satisfacerea nevoilor și cerințelor clienților. Deși „toată lumea știe”, nu toată lumea și întreprinde ceva concret în acest sens, distanța dintre aspectele discutate și deciziile adoptate fiind, de cele mai multe ori, prea mare, iar motivarea entităților și a fiecărui angajat pentru a genera performanțe mai bune la nivelul pieței și a contribui la creșterea gradului de satisfacție a clienților este deficitară.

Rezultatele obținute prin intermediul cercetării calitative realizate poartă amprenta **limitelor** demersului întreprins, o parte importantă a acestora fiind consecința nemijlocită a caracterului exploratoriu al cercetării. Principalele limite asumate în cadrul acestui proiect de cercetare se referă la:

- (1) *utilizarea instrumentului de evaluare a orientării către piață exclusiv la nivelul respondenților provenind din cadrul entităților MAI.* Un demers ulterior de cercetare va trebui să ia în considerare aplicarea acestui instrument și la nivelul unui grup investigat care să includă respondenți aparținând grupurilor de utilizatori ai serviciilor MAI – cel puțin ale celor mai importante și relevante entități din structura acestuia (așa cum au fost acestea, deja, identificate prin cercetarea realizată ca fiind entitățile care prestează servicii indispensabile pentru viața cotidiană a consumatorilor). În oglindă, instrumentul de evaluare va fi aplicat și la nivelul unui grup de respondenți provenind din toate entitățile – elemente, agenții, instituții și autorități – MAI care prestează servicii indispensabile vieții cotidiene a consumatorilor;

(2) testarea, validarea și considerarea ulterioară a unei *importanțe diferite* a celor patru *teme care descriu orientarea către piață* a MAI. Cercetarea a fost realizată pornind de la ipotezele că fiecare temă are aceeași importanță și influențează în proporție egală orientarea către piață a organizației, respectiv că fiecare dintre variabilele specifice temelor de referință are aceeași importanță și influențează în proporție egală tema căreia îi este înscrisă. Ambele ipoteze vor fi supuse, într-un efort de cercetare ulterior, testării care va indica dacă acestea vor fi confirmate sau infirmate, urmând ca instrumentul de evaluare a orientării către piață să fie adaptat în mod corespunzător.

## Bibliografie

- Baker, M. J și Hart, S.** (2008). *The marketing book*, Ed. a VI-a, Editura Butterworth-Heinemann, Oxford, Marea Britanie.
- Della Rocca, G.** (2000), *The public administration paradox: an organization with a low degree of institutionalization*, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 16, p. 375-389
- Ferrell, O. C. și Hartline, M. D.** (2008). *Marketing strategy*, Ed. a IV-a, Editura Thomson South-Western, Mason, Ohio, SUA.
- Hooley, G., Piercy, N. și Nicoulaud, B.** (2008). *Marketing strategy and competitive positioning*, Ed. a IV-a, Editura Pearson Education, Harlow, Essex, Marea Britanie.
- Kohli, A. K și Jaworski, B. J.** (1990). *Market orientation: the construct, research propositions and management implications*, *Journal of Marketing*, Vol. 54, Aprilie, p. 1-18.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. și Rentz, J. O.** (2005). *A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales*, *Journal of Business Research*, Vol. 58, p. 1-8.
- Meek, H., Meek, R., Palmer, R. și Parkinson, L.** (2007). *Managing marketing performance 2007-2008*, Editura Butterworth-Heinemann, Oxford, Marea Britanie.

- Narver, J. C și Slater, S. F.** (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, p. 20-35.
- Piercy, N. F.** (2002). Market-led strategic change, Editura Butter-Heinemann, Oxford, Marea Britanie.
- Saxe, R. și Weitz, B. A.** (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, August, p. 343-351
- Schedler, K.** (1995) Ansätze einer wirkungsorientierten verwaltungsführung – von der idee des NPM zum konkreten gestaltungsmodell: fallbeispiel Schweiz, Editura Paul Haupt Verlag, Bern, Elveția.
- Singh, S.** (2004). Market orientation, corporate culture and business performance, Editura Ashgate Publishing, Aldershot, SUA.