

## **Organizarea demersului publicitar in contextul pietelor internaționale: între filosofia corporativă și condițiile de piață** **Advertising organization in international markets: between corporate philosophy and market reality**

Autori: **Bogdan Nichifor**  
**Luminița Zaiț**  
**Ioana Barin**

**Abstract:** Publicitatea reprezintă cea mai vizibilă formă a comunicației de marketing și, cel puțin pentru piețele de consum, cel mai important instrument strategic de la nivelul mixului promoțional. Particularitățile acesteia, dublate de condițiile specifice ale mediului de afaceri internațional au condus în practică, dar și în literatura de specialitate, la conturarea unor serii de decizii particulare ce pot avea un potențial efect asupra eficienței demersului de comunicare la nivel internațional. Printre cele mai importante decizii care trebuie luate în legătură cu publicitatea internațională se numără: standardizarea sau adaptarea publicității internaționale, centralizarea sau descentralizarea deciziei publicitare, selectarea agenției de publicitate și relația anunțator – agenție, regulamentele ce privesc publicitatea. Toate aceste decizii, în ceea ce privește publicitatea internațională, se fundamentează pe înțelegerea piețelor externe, prin tot ce presupune acest lucru – o bună definire a așteptărilor și dorințelor consumatorilor dublată de identificarea soluțiilor optime pentru rezolvarea, în condiții de profitabilitate, a acestor așteptări.

**Cuvinte cheie:** centralizare, descentralizare, obiective corporative, uniformitate a produsului, orientare globală, orientare locală, forțe legislative, industria publicității.

**Keywords:** centralization, decentralization, corporate objectives, product uniformity, cultural conditioning, global orientation, local orientation, legislation forces, advertising industry.

Una dintre primele decizii, pe care o companie care își internaționalizează afacerile, trebuie să o ia se referă la modul de organizare a activităților promoționale. Această decizie are un impact important din perspectivă strategică și operațională pentru publicitatea internațională. De altfel, modul în care companiile își propun să fructifice oportunitățile prezente la nivelul piețelor externe, în funcție de propriile posibilități și resurse, influențează în mod direct organizarea acestei activități. În practică însă, nu există o unică soluție de organizare care să implice doar prezența unor avantaje manageriale, ci există forme de organizare care sunt în concordanță, de obicei, cu specificul companiei și caracteristicile mediului în care aceasta își dezvoltă afacerile. Astfel, opțiunile generale de organizare sunt: centralizarea, descentralizarea și combinarea primelor două opțiuni (Belch & Belch, 2002).

În opinia lui Philip Kotler, există cinci factori ce pot influența orientarea organizației către un sistem centralizat sau descentralizat al deciziilor privind publicitatea internațională (Kotler et al, 1999). Aceștia sunt:

- 1) *Obiectivele corporative și de marketing ale organizației.* Organizația favorizează sistemul centralizat atunci când obiectivele sale globale sunt mai importante decât cele de nivel local. De asemenea, orientarea către rezultate pe termen lung, ca de exemplu crearea unei imagini puternice la nivel global, poate favoriza orientarea către centralizarea deciziilor publicitare.
- 2) *Gradul de uniformitate a produsului.* Cu cât produsul comercializat pe diferite piețe tinde să păstreze aceleași caracteristici, cu atât este mai probabil ca firma să adopte orientarea centralizată în privința publicității internaționale.
- 3) *Avantajul oferit de produs.* Motivațiile subiective și obiective care stau la baza achiziției produsului pot fi numeroase și, în același timp, diferite de la o piață la alta. În acest sens, poziționarea produsului pe piață favorizează, după caz, alegerea uneia dintre variantele de organizare menționate.
- 4) *Gradul de condiționare culturală.* Produsele existente pe piață pot fi legate, mai mult sau mai puțin, de tradițiile culturale. Cu cât produsul promovat deține valențe culturale accentuate, cu atât este posibil ca organizația să adopte o orientare descentralizată a demersului publicitar.
- 5) *Restricțiile legale.* Selectarea unui orientări centralizate sau descentralizate a deciziilor publicitare trebuie să țină cont de particularității legale ale piețelor vizate. Timpul afectat publicității, utilizarea publicității comparative, conținutul mesajului publicitar sunt elemente ce pot fi reglementate diferit de la o piață la alta, astfel încât centralizarea deciziei publicitare poate fi dificilă, dacă nu chiar imposibilă.

Managementul publicității, în cadrul unui sistem centralizat, înseamnă, de cele mai multe ori, ca deciziile referitoare la selectarea agenției de publicitate, stabilirea strategiei de creație și implementarea campaniei, programele de cercetare, strategia media, stabilirea bugetului să fie luate la nivelul companiei-mamă. O astfel de organizare centralizată este de dorit în următoarele situații (Pellicelli, 1999).

- condițiile de piață și cele media sunt similare de la o țară la alta;
- compania apelează la un număr limitat de agenții în cazul activității la nivel internațional;
- compania utilizează strategia de standardizare a demersului publicitar;
- compania caută să aibă o imagine unitară la nivel internațional;
- compania are dimensiuni mici, iar de activitatea internațională se ocupă intermediari fără sarcini în domeniul comunicațional.

Avantajele unei astfel de organizări sunt multiple. Managerii din domeniul comunicațional sunt interesați de această variantă pentru că ea asigură o protecție a investițiilor externe, precum și un control asupra eforturilor comunicaționale din exterior și a imaginii corporative sau de produs. De asemenea, această variantă de organizare aduce economii datorită faptului că multe activități și personalul aferent sunt eliminate.

În prezent, se consideră că o serie de alți factori intervin în selectarea unei astfel de opțiuni. Unul din factori este strâns legat de abordarea unei strategii standardizate în privința publicității, care implică și organizarea centralizată a acesteia. În condițiile tendințelor de globalizare, multe companii preferă investiția într-o imagine unică și puternică la nivel internațional, în defavoarea unora cu specific local. De asemenea, interesul managerilor locali poate avea o influență asupra modului de organizare a demersului publicitar. Unii dintre aceștia, preferă, de exemplu, sistemul centralizat, și aceasta deoarece acesta îi poate elibera de efortul decizional local. Sistemul centralizat nu este, însă, purtător de unice avantaje. El este caracterizat în același timp și de anumite dezavantaje cum ar fi: rigiditatea ridicată a structurii și dificultatea aplicării programelor stabilite la nivel central.

Utilizarea unui sistem descentralizat în organizarea publicității are la rândul său o serie de motivații bine întemeiate. În primul rând, se consideră că deciziile adoptate de managerii locali sunt mult mai bine ancorate în specificul piețelor locale. În al doilea rând, un astfel de sistem motivează mult mai bine managerii locali, acest fapt putând conduce la creșterea eficienței activității de comunicare. În al treilea rând, în cazul unor piețe cu caracteristici specifice este recomandată o organizare care să răspundă particularităților existente.

Avantajele unui asemenea sistem de organizare sunt multiple. În primul rând acesta asigură o bună flexibilitate în ceea ce privește răspunsul față de problemele și oportunitățile ce pot apărea. În al doilea rând acesta asigură o mai mare rapiditate în dezvoltarea campaniilor de publicitate, idei creative noi putând fi introduse mult mai ușor. Vânzările pot fi mai ușor evaluate în această situație a existenței unor divizii independente. Dezavantajele unui astfel de sistem sunt legate de posibila lipsă de experiență a managerilor locali, de posibila confruntare pentru resurse și fonduri între mărcile diferite deținute de companie și de lipsa de autoritate necesară în implementarea și controlul planurilor de comunicare.

Cea de a treia variantă de organizare, ce constă în combinarea primelor opțiuni, presupune ca organizația să acorde managerilor locali un oarecare grad de libertate în managementul publicității, însă în contextul în care aceștia dezvoltă operațiunile pe baza unui cadru strategic stabilit la nivel central. Responsabilitățile specifice managerilor locali se referă la stabilirea bugetelor și a programelor publicitare pentru piețele respective, menținerea legăturilor cu agenția de publicitate sau cu reprezentantele acesteia la nivel local, stabilirea măsurilor de adaptare a demersului la specificul piețelor locale și selectarea mediei specifice. Un astfel de sistem de organizare combinat are avantajul că asigură o consistență a strategiei de publicitate internațională, în contextul menținerii posibilităților de adaptare a acesteia la specificul local.

Indiferent de tipul de organizare identificat și selectat pentru desfășurarea activităților de publicitate, trebuie menționat faptul că acesta se află într-o strânsă legătură cu tipul de strategie ales pentru publicitatea internațională. În practică, după cum arată și figura 1., se pot regăsi patru situații, generate de intercondiționarea strategiei publicitare cu tipul de organizare selectat (Tai, Wong, 1998):

Figura 1: Alternative organizaționale și strategice în publicitatea internațională

Sursa: adaptare după Susan H.C. Tai, Y.H. Wong, op. cit.

1. *abordarea globală (proces decizional centralizat, strategie publicitară standardizată)*. Această situație este specifică companiilor cu un proces decizional centralizat care favorizează o strategie de publicitate internațională standardizată. Motivațiile unui proces centralizat sunt legate de uniformitatea ofertei la nivelul piețelor internaționale și de constanța legăturilor cu clienții și agențiile de publicitate. Deși acest tip de abordare aduce avantaje legate de simplificarea coordonării și a controlului activităților publicitare, nu reușește, însă, să fie suficient de sensibil la caracteristicile pieței locale și la variațiile ce privesc media.
2. *abordare locală (proces decizional descentralizat, strategie publicitară adaptată)*. O astfel de abordare presupune ca majoritatea deciziilor referitoare la publicitate să aibă un caracter local. Astfel, cu excepția obiectivelor publicitare și a mesajului general, toate celelalte decizii se iau la nivel local. Poziționarea produsului, stabilirea țintei, execuția creativă sunt exemple de decizii ce pot fi luate la nivel local. Deși aduce avantajul unei bune alinieri a demersului publicitar la specificul local, acest tip de abordare poate presupune și dezavantaje în termeni de costuri globale la nivelul companiei.
3. *abordarea regio-locală (proces decizional descentralizat, strategie publicitară standardizată)*. Această orientare este rezultatul combinării unei viziuni organizatorice relativ descentralizate cu o strategie publicitară standardizată. Centralizarea deciziilor publicitare vizează în această caz structurile regionale, în timp ce elementele ce țin de strategia publicitară vor reflecta specificul regional. Pe ansamblu, o astfel de orientare s-ar putea traduce printr-un nivel scăzut de standardizare a strategiei la nivel global și printr-un nivel ridicat de centralizare a deciziilor, cel puțin la nivel regional. În practică, deciziile referitoare la segmentele vizate și poziționare sunt luate la nivel central, în timp ce elementele de natură tactică au un caracter regional. Avantajul acestei

orientări este acela că atât structurile locale cât și cele centrale sunt implicate în luarea deciziilor de natură strategică.

4. *abordarea global-locală (proces decizional centralizat, strategie publicitară locală)*. Această din ultimă abordare reprezintă un compromis între centralizare și adaptare. În timp ce deciziile cu caracter strategic (poziționarea, mesajul central, strategia creativă) se iau la nivel central, o serie de decizii sunt la dispoziția structurilor locale. În practică, acestea nu sunt obligate să adopte o strategie standardizată, ci mai degrabă să identifice și să cuprindă în procesul publicitar specificul piețelor referitor la legislația locală, caracteristicile specifice ale consumatorilor potențiali, caracteristicile distribuției, ale media, limba etc.

De menționat mai este faptul că aceste orientări organizaționale și strategice sunt mai mult sau mai puțin realiste. Extremele, cum sunt abordarea locală sau cea globală, sunt mai puțin întâlnite în practică, și această datorită limitelor de natură organizatorică și financiară pe care centralizarea sau descentralizarea, pe de o parte, și standardizarea sau adaptarea strategiilor, pe de altă parte, le presupun.

După cum este ușor de bănuț, internaționalizarea afacerilor, ca și proces de natură economică, a condus la o creștere semnificativă a investițiilor în publicitate la nivel mondial. Mare parte a acestor investiții aparține companiilor care și-au extins operațiunile dincolo de granițele naționale, și care, dintr-o anumită perspectivă, sunt condiționate în efectuarea demersului publicitar de legislația aferentă fiecărei piețe în parte.

În mod obișnuit, fiecare guvern, și în special cele ale țărilor dezvoltate, concepe norme, coduri, regulamente prin intermediul cărora urmărește să-și protejeze cetățenii împotriva practicilor comerciale excesive. Este recunoscut faptul că o mică parte a publicității naționale, dar și internaționale poate fi caracterizată de elemente de neloialitate care au ca potențial efect lezarea intereselor consumatorilor, competiției, publicului larg etc. (Harker, 1998).. Din acest motiv, companiile internaționale se confruntă în activitatea lor cu un factor suplimentar a cărui influență se exercită asupra formei și conținutului mesajelor publicitare.

Interesul guvernelor de a proteja părțile implicate în sectorul specific publicității a condus, în special în ultimele decenii, la apariția unor forme de reglementare care, pe de o parte, sunt inițiate de oficialitățile legislative locale, iar, pe de altă parte, de diferite organisme și organizații implicate sau afectate de sectorul publicitar.

Publicitatea comparativă, publicitatea destinată copiilor, publicitate pentru anumite categorii de produse sunt exemple de obiecte ale reglementărilor legislative. Spre exemplu, criticile la adresa publicității destinată copiilor au avut ca sursă nenumărate organisme naționale și internaționale, acestea invocând faptul că de multe ori nu se ia în considerare realitatea că această categorie de public nu are capacitatea de a înțelege conținutul și intenția persuasivă a publicității, nefiind, în același timp, capabilă să trateze demersul în mod critic (Blades, Gunter, Oates, 2005). Răspunsul guvernelor la astfel de situații a constat în crearea diferitelor organisme naționale cu jurisdicție în privința conținutului discursului comercial. Sunt de notorietate, de altfel, organisme cum ar fi Comisia Federală de Comerț din S.U.A. sau Consiliul Național al Audiovizualului din România.

De o mai mare importanță, însă, pentru industria națională și internațională a publicității este tendința de auto-reglementare a acestei activități. Numeroase organizații, plecând de la asociațiile consumatorilor, cele ale anunțătorilor sau cele ale

media au inițiat coduri, protocoale, reguli prin care se obligă să vegheze practicile din industria publicitară (<http://www.easa-alliance.org>, [www.rac.ro](http://www.rac.ro)). Se consideră că o astfel de practică este dezirabilă, fiind modalitatea cea mai eficientă de control a practicilor din domeniul publicității (Abernethy, Parsons, Rotfeld, 1990). Apare, însă, și o condiție a eficienței – aceste auto-reglementări să fie destul de puternice astfel încât activitățile tuturor părților implicate să cadă sub incidența acestora.

În aceste noi condiții de desfășurare a demersului publicitar, companiile cu vocație internațională trebuie să-și alinieze practicile astfel încât acestea să fie în concordanță cu legislația specifică piețelor vizate. Tabelul 1 prezintă în acest sens forțele care au un potențial impact asupra reglementărilor ce privesc publicitatea.

**Tabelul 1:** Forțele care acționează în privința legislației publicitare

Forța	Descriere	Exemple
1. Protecția consumatorului	Măsurile luate pentru a proteja consumatorul împotriva exceselor anunțurilor	<b>Regulamente ce privesc utilizarea unor cuvinte cum ar fi: gratis, free, slab în calorii, gras etc.</b>
2. Protecția grupurilor de risc	Reguli de protecție a categoriilor de persoane expuse la risc: copii, bătrâni, bolnavi etc.	<b>Reguli în privința publicității destinate copiilor. Evitarea abuzurilor datorate credulității, lipsei de experiență etc.</b>
3. Noile tehnologii media	Extinderea utilizării aparatului audio-video.	<b>Norme care diferențiază conținutul publicitar de cel informațional.</b>
4. Protejarea competiției libere	Acordarea de șanse egale tuturor companiilor. Evitarea situațiilor de denigrare a companiilor și a produselor acestora. Limitarea posibilităților de obținere neloiala a avantajelor competitive.	<b>Norme ce privesc publicitatea comparativă, extinse și asupra protejării consumatorilor</b>
5. Protejarea mediului înconjurător	Protejarea resurselor naturale. Utilizarea condiționată a panourilor publicitare	<b>Restricții privind utilizarea semnelor luminoase în anumite perioade ale nopții.</b>
6. Drepturile civile și viața privată	Abuzul legat de folosirea imaginii feminine în mesajele publicitare. Încălcarea intimității prin utilizarea poștei directe, a contactelor telefonice nesolicitate etc.	<b>Limitarea și autorizarea utilizării listelor de adrese poștale.</b>
7. Religia, valorile morale și tradiția	Caracterul restrictiv al religiei în privința publicității.	<b>Necesitatea autorizării publicității pentru anumite categorii de produse cu impact asupra normelor, valorilor, tradițiilor etc.</b>
8. Naționalismul	Politica de protejare a intereselor naționale. Politica de protejare a culturii naționale.	<b>Obligația subtitrării mesajelor publicitare. Interzicerea utilizării unei alte limbi decât cea oficială.</b>
9. Recesiunea și inflația	<b>Recesiunea impune o politică de protejare a industriei naționale. Inflația implică ca în mesajul publicitar, raportul cost/valoare să fie predominant.</b>	<b>Publicitatea comparativă poate fi interzisă în cazurile în care există competitori străini ce dețin avantaje competitive reale.</b>

**Sursa:** Giorgio Pellicelli, op. cit., p. 447-448.

Un element important, ce trebuie menționat, se referă la faptul că astfel de forțe, ce țin de legislația publicității, au efecte asupra posibilităților de a adopta un anumit tip

de strategie internațională. Cu cât legislația de pe piețele vizate este mai eterogenă, cu atât este mai dificil pentru companie să adopte o strategie standardizată în ceea ce privește publicitatea. De asemenea, eterogenitatea limitează și posibilitățile firmei de a lua decizii privind publicitatea doar la nivel central. Este absolut necesară, în aceste condiții, implicarea decizională dar și creativă a managementului local.

## **Bibliografie**

- Abernethy, A. M., Parsons, P. R. și Rotfeld, H. J.**, (1990), *Self-Regulation and Television Advertising*, apărut în *Journal of Advertising*, Vol. 19.
- Belch, G. E. și Belch, M. A.**, (2002), *Advertising and Promotion: an Integrated Marketing Communications Perspective*, Editura McGraw Hill/Irwin, Boston.
- Blades, M., Gunter, B. și Oates, C.**, (2005), *Advertising to Children on TV: Content, Impact, and Regulation*, Editura Lawrence Erlbaum Associates.
- Harker, D.**, (1998), *Achieving acceptable advertising. An analysis of advertising regulation in five countries*, apărut în *International Marketing Review*, Vol.15, Nr. 2.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. și Wong, V.**, (1999), *Principles of Marketing*, Ed. a II-a, Editura Prentice Hall Europe, Londra.
- Pellicelli, G.**, (1999), *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Editura RCS Libri S.p.A., Milano.
- Tai, S.H.C. și Wong, Y.H.**, (1998), "Glocal" versus "Regcal" Approach, apărut în *Advertising Decision Making in Asia*, Vol. 10.