

UNIVERSITATEA DE VEST DIN TIMIȘOARA

**ȘCOALA DOCTORALĂ DE ECONOMIE ȘI
DE ADMINISTRARE A AFACERILOR**

TEZĂ DE DOCTORAT

**Orientarea spre piață și capabilitățile adaptive de marketing:
consecințe asupra utilizării platformelor digitale și performanței
firmei**

REZUMAT

**Conducător de doctorat:
Prof. univ. dr. Florin Foltean**

**Doctorand:
Onețiu Daniel Darius**

Timișoara

2023

CUPRINS

INTRODUCERE	10
1. CAPABILITĂȚILE DE MARKETING	16
1.1. Capabilitățile statice de marketing.....	16
1.2. Capabilitățile dinamice de marketing.....	17
1.3. Capabilitățile adaptive de marketing.....	20
1.4. Capabilitățile de marketing digital.....	21
2. ORIENTAREA SPRE PIAȚĂ A FIRMEI	25
2.1. Formele orientării spre piață.....	26
2.2. Impactul orientării spre piață asupra performanței firmei....	29
3.ADOPTAREA ȘI UTILIZAREA PLATFORMELOR DIGITALE	34
3.1. Platforme digitale tehnologice și de business: delimitări conceptuale.....	35
3.2. Adoptarea și utilizarea platformelor digitale.....	39
4. METODOLOGIA CERCETĂRII	43
4.1. Obiectivele cercetării.....	43
4.2. Ipotezele și modelul conceptual al cercetării.....	43

4.3. Dezvoltarea instrumentului de cercetare.....	51
4.4. Eșantionarea și colectarea datelor.....	55
4.5. Planul de analiză statistică a datelor.....	56
5. REZULTATELE CERCETĂRII.....	58
5.1. Caracteristicile firmelor din eșantion.....	58
5.2 Analiza fiabilității scalelor de măsură.....	61
5.3. Testarea ipotezelor de cercetare.....	73
6. CONCLUZII, IMPLICAȚII ȘI LIMITE.....	89
6.1. Concluziile cercetării.....	90
6.2. Contribuțiile cercetării.....	94
6.3. Implicațiile rezultatelor cercetării.....	95
6.4. Limite și direcții viitoare de cercetare.....	98
7.Bibliografie.....	100
8. ANEXE.....	112
Anexa 1. Chestionar.....	112
Anexa 2. Rezultatele analizei de regresie.....	117

Cuvinte cheie: *orientarea spre piață, capacități adaptive de marketing, utilizarea platformelor digitale, transformare digitală, performanța firmei, capacități dinamice de marketing, capacități de marketing digital, satisfacția clientului, capacitatea de învățare vigilentă despre piață.*

Rezumat:

În ultima perioadă, tot mai multe companii adoptă și utilizează platformele digitale, managerii acestora confruntându-se cu problemele generate de estomparea limitelor industriei și inovarea pe scară largă la nivelul industriei în care acționează. Strategiile de utilizare a platformelor digitale sunt implementate în aproape toate sectoarele de business, utilizarea acestora implicând modificări ale produselor companiilor și ale strategiilor de marketing deja existente. Firmele care utilizează platformele digitale pot face față cu ușurință noilor provocări obținând din timp și în mod facil resursele de marketing necesare pentru a răspunde noilor nevoi ale pieței (Leeflang și alții, 2014).

Transformarea digitală produce schimbări atât în viața socială, cât și în diverse sectoare ale economiei, piețelor, industriilor și tehnologiilor, unul dintre factorii declanșatori ai modificărilor în economie și societate fiind reprezentat de adoptarea și utilizarea noilor tehnologii și, mai specific în contextul prezentei cercetări, utilizarea platformelor digitale. Platformele digitale reprezintă una dintre tehnologiile cel mai des întâlnite în cvasitotalitatea sectoarelor de business. Utilizarea acestor platforme în marketingul digital asigură creșterea flexibilității și adaptabilității companiilor la schimbările din mediul extern, construirea unor relații mai

eficace cu clienții și creșterea receptivității la nevoile și cerințele acestora. Transformarea digitală a evoluat de la a fi considerată o simplă oportunitate tehnologică la a fi percepută de către manageri ca fiind o necesitate pentru satisfacerea noilor nevoi și așteptări ale consumatorilor (Kraus și alții, 2022). Aceste evoluții au condus la schimbări considerabile în multe organizații, transformarea digitală introducând noi procese și mecanisme care pot afecta structurile cheie ale modului în care o companie își desfășoară activitatea. Scopul principal al firmelor care dezvoltă și implementează strategii de transformare digitală este de a rezolva provocările privind eficiența și eficacitatea pe piață în era digitală, întârzierea în adoptarea unor asemenea strategii erodând competitivitatea și creând probleme de supraviețuire a firmei.

Fenomenul adoptării și utilizării platformelor digitale și consecințele asupra performanței firmei în noua eră digitală a captat din ce în ce mai mult, în ultimele două decenii, atenția cercetătorilor și interesul practicienilor în managementul sistemelor informaționale, al managementului strategic și al marketingului. Utilizarea platformelor digitale facilitează colectarea și analiza datelor despre comportamentul consumatorului în vederea identificării modificărilor în cerințele pieței și a adaptării firmei la această dinamică pentru menținerea avantajului competitiv și a unui nivel ridicat de performanță. De aceea, este recomandat managerilor, pe baza rezultatelor acestei cercetări, să aloce resursele necesare adoptării și utilizării platformelor digitale datorită capacității acestora de a dezvolta și îmbunătăți managementul proceselor și activităților unei firme, precum

și de a facilita colaborarea interfuncțională și managementul integrat al informațiilor din interiorul și exteriorul firmei.

În acest context, înțelegerea rolului orientării proactive și reactive spre piață în stimularea utilizării platformelor digitale și a rolului moderator al nivelului de turbulență a mediului în relația dintre utilizarea acestor platforme și performanța firmei este relevantă atât pentru cercetarea academică a acestui fenomen, cât și pentru managerii companiilor care trebuie să se adapteze mediului digital de business. Pentru a răspunde schimbărilor de pe piață și pentru a menține un nivel ridicat de performanță, firmele trebuie să fie orientate spre piață și să dețină capacitățile dinamice de marketing necesare în procesele de adaptare.

În consecință, în prezenta cercetare ne-am propus să identificăm efectele orientării (proactive și reactive) spre piață și a capacităților adaptive de marketing asupra utilizării platformelor digitale și performanței firmei prin realizarea unui studiu empiric asupra unui eșantion de manageri ai unor organizații de tip business to business din diverse domenii de activitate din România. În vederea identificării mecanismului prin care orientarea proactivă și orientarea reactivă spre piață conduce la utilizarea platformelor digitale am testat rolul mediator al capacităților adaptive de marketing în această relație. De asemenea, am examinat măsura în care contribuția capacităților adaptive de marketing la performanța firmei variază în condiții diferite de piață, respectiv efectul moderator al turbulenței mediului în relația dintre utilizarea platformelor digitale și performanța firmei. Aceste aspecte abordate în această lucrare sunt

importante și de actualitate și în contextul mediului de business din România deoarece adoptarea unor noi modele de business bazate pe noile tehnologii digitale și utilizarea platformelor digitale este, încă, într-o etapă de început.

Această cercetare își propune să răspundă la următoarele întrebări: a) Care sunt efectele orientării proactive și ale celei reactive spre piață asupra utilizării platformelor digitale? b) Consecințele utilizării platformelor digitale asupra performanței firmei diferă în funcție de nivelul turbulenței mediului? c) Capabilitatea adaptivă de marketing a unei firme reprezintă mecanismul prin care orientarea spre piață conduce la utilizarea platformelor digitale? Nivelul de turbulență a mediului este determinat de schimbările structurale ale industriei și mediului competitiv, de modificările pieței și ale intensității competitive, precum și de schimbările de natură tehnologică. În mod tradițional, managerii preferă un nivel scăzut de turbulență a mediului deoarece mediile stabile sunt mai previzibile. Odată cu dezvoltarea tehnologiei informației și a economiei globale, mediile de business au devenit însă din ce în ce mai complicate și mai turbulente. În astfel de medii de business, sursele tradiționale ale avantajului competitiv se pot eroda cu ușurință în timp. Mai mult, astfel de turbulențe ale mediului pot afecta măsura în care fiecare tip de capabilitate de marketing contribuie la performanța firmei (Guo și alții, 2018).

Obiectivele prezentei cercetări sunt următoarele:

(i) identificarea efectului orientării proactive și reactive spre piață asupra utilizării platformelor digitale; (ii) identificarea efectelor capabilităților adaptive de marketing (capabilitatea

de învățare vigilentă despre piață, capacitatea de experimentare adaptivă pe piață și capacitatea de marketing deschis) asupra utilizării platformelor digitale; (iii) identificarea rolului mediator al capacităților adaptive de marketing în relația dintre orientarea proactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale; (iv) identificarea rolului mediator al capacităților adaptive de marketing în relația dintre orientarea reactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale; (v) identificarea efectului utilizării platformelor digitale asupra performanței firmei și a dimensiunilor sale (satisfacția clientului, eficacitatea pe piață și profitabilitatea firmei) și (vi) identificarea rolului moderator al turbulenței mediului și a componentelor sale (turbulența pieței, intensitatea concurenței și turbulența tehnologică) în relația dintre utilizarea platformelor digitale și performanța firmei. Pentru îndeplinirea acestui ultim obiectiv am presupus mai întâi că orientarea spre piață și capacitățile adaptive de marketing exercită efecte diferite asupra utilizării platformelor digitale, iar apoi am testat rolul de moderator al turbulenței mediului în relația dintre utilizarea platformelor digitale și performanța firmei. Rezultatele prezentei cercetări oferă un suport empiric care pune în evidență o influență diferențiată a utilizării platformelor digitale asupra performanței firmei în funcție de gradul de turbulență a mediului. De asemenea, **rezultatele obținute** confirmă existența unei legături semnificative între orientarea proactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale, această orientare fiind un factor care stimulează utilizarea acestui tip de platforme. Mai mult, aceste rezultate au pus în evidență o influență mai mare a capacităților adaptive de marketing

asupra utilizării platformelor digitale comparativ cu cea a orientării proactive spre piață. Astfel, am constatat că relația dintre orientarea proactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale este mediată parțial de capacitatea adaptivă de marketing, în timp ce relația dintre orientarea reactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale este mediată în totalitate de capacitatea adaptivă de marketing.

Pe baza trecerii în revistă a rezultatelor cercetărilor anterioare cu privire la orientarea proactivă și cea reactivă spre piață, capacitățile adaptive de marketing (capacitatea de învățare vigilentă despre piață, capacitatea de experimentare adaptivă pe piață și capacitatea de marketing deschis), utilizarea platformelor digitale, turbulența mediului și performanța firmei am formulat ipotezele de cercetare și am elaborat modelul conceptual al cercetării. Scalele utilizate în măsurarea constructelor cuprinse în modelul conceptual al cercetării au fost adaptate contextului în care am realizat prezentul studiu și au fost testate cu ajutorul programelor informatice de analiza statistică. În vederea analizării constructelor stabilite am adoptat următoarele scale de măsură: scalele dezvoltate de Narver și alții (2004) pentru măsurarea orientării proactive și a celei reactive spre piață; scalele concepute de Guo și alții (2018) pentru măsurarea capacităților adaptive de marketing; scala lui Xiao și alții (2020) pentru măsurarea nivelului de utilizare a platformelor digitale; scala dezvoltată de Jaworski și Kohli (1993) pentru măsurarea turbulenței mediului și scala lui Vorhies și Morgan (2005) pentru măsurarea performanței firmei. În urma unei anchete prin sondaj pe bază de chestionare distribuite managerilor din cadrul diverselor firme din România am

obținut 134 de răspunsuri. Datele rezultate au fost analizate cu ajutorul programului SPSS Statistics și a extensiei acestuia, programul de analiză statistică AMOS, pentru validarea modelului conceptual al cercetării.

Implicațiile rezultatelor cercetării noastre scot în evidență faptul că, pentru obținerea unui avantaj competitiv pe piață și îmbunătățirea performanței, este esențial ca firmele să răspundă în mod rapid și eficace la schimbările mediului, fiindu-le recomandat managerilor să integreze soluții pentru a răspunde în mod eficient și prompt nevoilor latente ale clienților. În același timp, cercetarea noastră empirică confirmă faptul că este necesar ca firmele să identifice din timp nevoile viitoare ale clienților pentru a dezvolta și lansa pe piață noi produse sau servicii adaptate cerințelor acestora. Utilizarea tehnologiilor digitale emergente precum platformele digitale facilitează anticiparea nevoilor nesatisfăcute ale clienților și obținerea din timp a unor informații profunde despre piață utile pentru menținerea competitivității pe piață și atingerea unui nivel ridicat de performanță.

Prezenta lucrare este structurată în șase capitole, după cum urmează:

În primul capitol, *Capabilitățile adaptive de marketing*, sunt expuse aspecte conceptuale ale capabilităților de marketing și de marketing digital, ale capabilităților dinamice de marketing și capabilităților adaptive de marketing. Toate cele trei capabilități adaptive de marketing (capabilitatea de învățare vigilentă despre piață, capabilitatea de experimentare adaptivă pe piață și capabilitatea de marketing deschis) sunt prezentate în detaliu conform

literaturii de specialitate și explicate pe baza concluziilor unor cercetări anterioare.

În capitolul al doilea, *Orientarea firmei spre piață*, punem accentul pe importanța și consecințele asupra performanței firmei ale celor două forme ale orientării firmei spre piață, respectiv orientarea proactivă spre piață și orientarea reactivă spre piață. Cele două conceptualizări ale orientării spre piață realizate de Kohli și Jaworski (1990) și Narver și Slater (1990) au asigurat fundamentul teoretic al multor cercetări empirice privind rolul orientării spre piață în creșterea performanței firmei pe parcursul a peste trei decenii.

În cel de-al treilea capitol, *Utilizarea platformelor digitale*, am prezentat aspecte conceptuale ale termenilor de platformă digitală, transformare digitală, digitalizare și digitizare și capacități bazate pe platformele digitale, argumentând și importanța utilizării platformelor digitale de business. Adoptarea platformelor digitale de business prezintă atât numeroase beneficii, cât și anumite riscuri pe care companiile trebuie să le aibă în vedere în momentul în care iau decizia digitalizării proceselor de afaceri și utilizării platformelor digitale de business adecvate mediului în care se manifestă. Amenințările și riscurile legate de decizia de implementare a acestor platforme digitale sunt determinate de creșterea incertitudinii și intensificării concurenței pe piețele internaționale.

În cel de-al patrulea capitol, *Metodologia cercetării*, am dezvoltat ipotezele și modelul conceptual al cercetării și am prezentat pașii pe care i-am urmat în etapa de obținere și analiză a datelor. În capitolul al cincilea, *Rezultatele cercetării*, am prezentat rezultatele cercetării empirice

obținute în urma testării ipotezelor referitoare la relațiile dintre orientarea spre piață, capacitățile adaptive de marketing, utilizarea platformelor digitale și performanța firmei, precum și în urma verificării fiabilității scalelor și validității constructelor.

Ultimul capitol, Concluzii, implicații și limite ale cercetării, prezintă contribuțiile prezentei cercetări la literatura de specialitate, implicațiile sale de natură managerială, principalele sale limite și direcții posibile de continuare a cercetării în viitor. Rezultatele cercetării empirice scot în evidență rolul mediator al capacităților adaptive de marketing în relația dintre orientarea proactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale, cât și în relația dintre orientarea reactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale. De asemenea, remarcăm faptul că utilizarea platformelor digitale nu are un efect asupra performanței firmei în ansamblul său, având un efect direct și semnificativ doar asupra eficacității pe piață și asupra profitabilității. Rezultatele prezentului studiu empiric confirmă rezultatele unor studii anterioare (Guo și alții, 2018; Jaworski și alții, 1993; Narver și alții, 2004; Vorhies și Morgan, 2005; Xiao și alții, 2020), fiind confirmată și fiabilitatea scalelor preluate din cercetări anterioare și utilizate în contextul unei economii emergente precum cea a României.

Principalele contribuții ale acestei lucrări sunt reprezentate de următoarele aspecte: (1) dezvoltarea unui model conceptual pentru studierea consecințele orientării spre piață și ale capacităților adaptive de marketing asupra utilizării platformelor digitale și performanței firmei; (2) identificarea efectului atât direct, cât și indirect, al orientării

proactive spre piață asupra utilizării platformelor digitale și asupra performanței firmei, atât la nivel agregat, cât și la nivelul componentei privind satisfacția clienților; (3) identificarea efectului indirect al orientării reactive spre piață asupra utilizării platformelor digitale; (4) identificarea efectelor directe și pozitive ale capacității adaptive de marketing asupra utilizării platformelor digitale și performanței firmei, atât la nivel agregat, cât și la nivelul componentelor sale; (5) identificarea rolului de mediator al capacității adaptive de marketing în relațiile dintre orientarea proactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale pe de-o parte, dintre orientarea reactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale pe de altă parte. (6) identificarea efectului direct al utilizării platformelor digitale asupra eficacității pe piață și profitabilității firmei. (7) identificarea efectului moderator al turbulenței tehnologice asupra relației dintre utilizarea platformelor digitale și performanța firmei la nivel agregat, precum și a condițiilor în care acest efect se manifestă la un nivel ridicat sau redus. (8) generarea unor argumente empirice care pot oferi un suport managerilor în luarea deciziilor privind alocarea resurselor în direcția dezvoltării unor noi procese de marketing în care să se utilizeze platformele digitale.

Principalele limite ale prezentei cercetări se referă în primul rând la metoda de eșantionare utilizată, care a fost una de conveniență, nu una probabilistică, limitând astfel posibilitatea calculării erorii de eșantionare și stabilirii preciziei estimărilor. În al doilea rând, mărimea relativ redusă a eșantionului (134 respondenți din 134 companii) limitează posibilitatea generalizării rezultatelor obținute la nivelul

întregii populații statistice. În aceste condiții, o direcție de cercetare viitoare poate consta în extinderea studiului asupra unui eșantion reprezentativ la nivel național pentru a permite extinderea sferei de generalizare a rezultatelor.

Cercetările viitoare se pot focaliza asupra identificării diverselor condiții de mediu care cresc semnificativ probabilitatea obținerii unui nivel ridicat de performanță ca urmare a utilizării platformelor digitale. Mai mult, cercetări viitoare se pot focaliza asupra anumitor industrii pentru a testa modelul conceptual în vederea generării unor recomandări specifice managerilor din anumite sectoare cu privire la strategiile de urmat pentru a obține un avantaj competitiv pe anumite piețe și un nivel ridicat de performanță.

La fel ca studiile de cercetare anterioare, **rezultatele prezentei cercetări** scot în evidență importanța dezvoltării capacităților adaptive de marketing pentru a obține un nivel ridicat de performanță pe piață. Implicarea clienților în procesele de dezvoltare de noi produse și servicii de către manageri poate avea un rol important în dezvoltarea continuă și monitorizarea potențialelor oportunități și amenințări de pe piață. Dezvoltarea unei legături strânse între manageri, angajați și clienți poate ajuta la anticiparea schimbărilor nevoilor clienților și dezvoltarea unei noi platforme digitale pentru a crea împreună noi produse și servicii conform așteptărilor consumatorilor și pentru a răspunde acestor nevoi în schimbare.

Managerii organizațiilor ar trebui să efectueze în mod continuu teste și experimente pe piață și să învețe în mod constant despre schimbările pieței. O astfel de testare și

experimentare pe piață poate ajuta firmele să-și dezvolte capacitățile de marketing și să consolideze avantajul competitiv pentru a reduce rata de eșec a noilor produse și servicii dezvoltate și lansate pe piață. Managerii ar trebui să dezvolte un sistem de marketing deschis, conectând capacitățile organizaționale interne cu mediul extern și creând relații de durată cu clienții.

În concluzie, pe baza informațiilor prezentate pe parcursul demersului științific susținem faptul că prezenta cercetare și-a atins scopul iar rezultatele obținute au depășit limitele inerente, fiind transpuse în direcții viitoare de cercetare. Totodată, considerăm că rezultatele obținute contribuie pozitiv asupra mediului academic și deopotrivă vin în sprijinul profesioniștilor din mediul de afaceri.