

**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI**  
**Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor**

**PERFORMANȚA ÎN MARKETING A IMM-URILOR**

**- REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT -**

**Conducător științific:**  
Prof. univ. dr. Marius Dorel Pop

**Autor:**  
Sorina-Diana Mone

Cluj-Napoca  
2013

## Cuprins

<b>Cuprinsul tezei .....</b>	<b>2</b>
<b>Cuvinte cheie .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducere .....</b>	<b>5</b>
Motivația cercetării .....	5
Problema de cercetare .....	5
Obiectivele cercetării .....	6
Structura tezei .....	6
<b>Capitolul 1 - Managementul și măsurarea performanței în marketing – delimitări conceptuale .....</b>	<b>8</b>
<b>Capitolul 2 - Domenii și modele de management al performanței în marketing .....</b>	<b>10</b>
<b>Capitolul 3 - Performanța în marketing la nivelul IMM-urilor .....</b>	<b>12</b>
<b>Capitolul 4 – Metodologia de cercetare .....</b>	<b>14</b>
<b>Capitolul 5 - Rezultatele cercetărilor privind performanța în marketing în IMM-uri.....</b>	<b>17</b>
<b>Capitolul 6 - Concluzii.....</b>	<b>20</b>
Implicații teoretice .....	20
Implicații practice .....	21
Limite ale cercetării .....	22
Direcții viitoare de cercetare .....	23
<b>Bibliografie selectivă.....</b>	<b>24</b>

## Cuprinsul tezei

<b>Lista tabelor</b> .....	<b>3</b>
<b>Lista figurilor</b> .....	<b>4</b>
<b>Lista anexelor</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducere</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Managementul și măsurarea performanței în marketing – delimitări conceptuale</b> .....	<b>10</b>
1.1. Evoluția managementului și a măsurării performanței în marketing .....	10
1.2. Fundamentele managementului și măsurării performanței în marketing .....	12
1.2.1. Performanța în marketing - abordarea bazată pe resurse.....	12
1.2.2. Performanța în marketing - abordarea bazată pe asumarea responsabilității .....	13
1.2.3. Performanța în marketing - abordarea bazată pe limitele indicatorilor financiari .....	14
1.3. Performanța în marketing - definiție și instrumente .....	16
1.3.1. Sfera de cuprindere și concepte în analiza performanței în marketing .....	16
1.3.2. Indicatori de performanță, tablouri de bord și sisteme de management al performanței în marketing .....	19
1.4. Abordări teoretice privind performanța în marketing .....	23
1.4.1. Controlul și evaluarea acțiunilor de marketing .....	24
1.4.2. Managementul și măsurarea performanței în marketing.....	27
1.5. Bariere și critici ale managementului performanței în marketing .....	29
<b>2. Domenii și modele de management al performanței în marketing</b> .....	<b>34</b>
2.1. Modele de management al performanței în marketing .....	34
2.2. Performanța în marketing la nivel strategic .....	37
2.3. Performanța în marketing la nivel tactic .....	38
2.4. Impactul marketingului asupra comportamentului consumatorilor .....	41
2.5. Performanța la nivelul activelor de marketing (clienți și brand) .....	46
2.6. Performanța în cadrul pieței.....	50
2.7. Impactul marketingului asupra rezultatelor financiare și valorii firmei .....	52
2.8. Modele de maturitate în marketing .....	53
2.8.1. Modele de maturitate – delimitări conceptuale .....	53
2.8.2. Modele de maturitate în marketing .....	57
<b>3. Performanța în marketing la nivelul IMM-urilor</b> .....	<b>60</b>
3.1. IMM-urile din România - definiție și aspecte practice .....	60
3.2. Particularități ale marketingului în IMM-uri .....	63

3.3. Managementul performanței în marketing în IMM-uri .....	65
3.3.1. Particularități ale gestionării performanței în IMM-uri .....	65
3.3.2. Performanța în marketing a IMM-urilor .....	67
<b>4. Metodologia de cercetare .....</b>	<b>70</b>
4.1. Planul de colectare a datelor calitative.....	71
4.2. Planul de analiză a conținutului interviurilor.....	72
4.3. Proiectarea modelului conceptual și formularea ipotezelor de cercetare.....	73
4.4. Construirea instrumentului de colectare a datelor cantitative.....	78
4.5. Planul de eșantionare .....	79
4.6. Planul de analiză statistică a datelor cantitative.....	80
<b>5. Rezultatele cercetărilor privind performanța în marketing în IMM-uri.....</b>	<b>85</b>
5.1. Rezultatele cercetării primare calitative.....	85
5.1.1. Profilul respondenților la interviu .....	85
5.1.2. Rezultatele cercetării prin metoda interviului .....	86
5.2. Rezultatele cercetării primare cantitative.....	92
5.2.1. Descrierea eșantionului .....	92
5.2.2. Analiza factorială exploratorie .....	95
5.2.3. Testarea fiabilității scalei de măsurare .....	97
5.2.4. Evaluarea modelului conceptual - Analiza factorială confirmatorie .....	98
5.2.5. Testarea ipotezelor de cercetare .....	108
5.2.7. Validitatea la nivel de conținut a constructului de maturitate.....	111
<b>6. Concluzii .....</b>	<b>113</b>
6.1. Discuții.....	113
6.2. Implicații.....	115
6.2.1. Implicații teoretice .....	115
6.2.2. Implicații practice .....	117
6.3. Limite ale cercetării și direcții viitoare de cercetare .....	119
<b>Bibliografie .....</b>	<b>122</b>
<b>Anexe.....</b>	<b>133</b>

## **Cuvinte cheie**

Performanța în marketing, managementul performanței în marketing, modele de măsurare a maturității, IMM-uri, România, modelare cu ecuații structurale

## **Introducere**

### **Motivația cercetării**

Perioada recentă reprezentată de anii ulteriori aderării României la Uniunea Europeană, urmată de recesiunea economică, a reprezentat pentru firmele din România, și în special pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri), o perioadă cu oportunități și provocări deopotrivă. Gestionarea unor asemenea oportunități și provocări reclamă capacități solide și un nivel ridicat de performanță în afaceri, în general, și în procesul de marketing, în particular. Dacă în cazul companiilor de dimensiuni mari sau a celor multinaționale putem presupune existența unor practici, instrumente și sisteme de management al performanței în marketing bine articulate, opinia noastră este că, în cazul IMM-urilor, aceste practici sunt mai puțin dezvoltate.

Motivația alegerii acestei teme se regăsește și în experiența profesională a autorului. În calitate de consultant în domeniul managementului performanței, am avut contact cu antreprenori, manageri și profesioniști în marketing din IMM-uri, pe de o parte și din organizații mari sau internaționale, pe de altă parte. Am putut observa astfel diferențele de maturitate a practicilor de management și marketing dintre aceste două categorii de organizații, dar și faptul că există premisele sau factori favorabili pentru ca IMM-urile să progreseze din acest punct de vedere (educația de marketing, deschidere din partea antreprenorilor, contactul cu piețe externe, formarea de comunități ș.a.). Ulterior, ca și specialist în domeniul marketingului, mi-au fost confirmate aceste credințe și de asemenea, întărită dorința de a îmbina cele două domenii (managementul performanței și marketingul) la nivelul unui proiect de cercetare menit să aducă contribuții în direcția consolidării practicilor de marketing în IMM-uri și a creșterii performanței în marketing în aceste organizații.

### **Problema de cercetare**

Institutul de Știință a Marketingului din Statele Unite ale Americii (MSI - *Marketing Science Institute*) (2008) a clasat răspunderea pentru acțiunile de marketing (conceptul de *marketing accountability*), rentabilitatea investițiilor de marketing și sistemele de măsurare a performanței în marketing printre primele priorități în cercetările teoretice în domeniul marketingului de după 2002 și ca prioritate principală în intervalul 2008-2010. Acest lucru a condus la realizarea unor contribuții numeroase în domeniul măsurării și managementului performanței în marketing, o ramură a literaturii de marketing relativ tânără.

În mare parte, însă, modelele propuse în literatura dedicată măsurării și managementului performanței fie nu au o adresabilitate specifică, fie au vizat sau au inclus cercetări realizate în

organizații mari. Așadar, există o nevoie de a dezvolta modele noi sau de a rafina modelele existente în literatura de marketing astfel încât acestea să poată fi folosite pentru a descrie practicile de marketing din firmele mici (Moriarty *et al.*, 2008). În literatura dedicată IMM-urilor, sunt discutate elemente care vizează managementul performanței în marketing (a se vedea Wittstein & Keung, 2002; Garengo & Bernardi, 2007; Cocca & Alberti, 2010; Brooks & Simkin, 2011), dar nu putem identifica un model care să explice acest construct dintr-o perspectivă holistică și care să permită evaluarea unui IMM din punctul de vedere al acestei competențe sau proces organizațional. Astfel, ne propunem explicarea maturității managementului performanței în marketing în IMM-uri printr-un model teoretic conturat pe baza dimensiunilor managementului performanței în marketing identificate în literatura de specialitate și evaluarea acestui model teoretic prin studiu empiric la nivelul IMM-urilor din România. De asemenea, ca și contribuție practică, propunem un sistem informațional de marketing care oferă cadrul de autoevaluare, analiză și optimizare a managementului performanței în marketing în IMM-uri.

### **Obiectivele cercetării**

În acest context, obiectivele noastre de cercetare sunt următoarele:

- Identificarea dimensiunilor care explică constructul reprezentat de maturitatea managementului performanței în marketing;
- Explorarea calitativă a acestor dimensiuni la nivelul IMM-urilor;
- Verificarea legăturilor dintre constructul de interes și fiecare dintre dimensiunile care îl explică.

### **Structura tezei**

Capitolul întâi, „Managementul și măsurarea performanței în marketing - delimitări conceptuale” realizează o introducere în domeniul de interes, prezentând, dintr-o perspectivă evolutivă, cele mai importante contribuții aduse acestei ramuri a literaturii de marketing și clarificând conceptele referitoare la performanța în organizații: măsurarea performanței, managementul performanței, instrumentele de management al performanței (indicatori de performanță, tablouri de bord, sisteme de măsurare și management al performanței în marketing ș.a.).

Ce de-al doilea capitol, intitulat „Domenii și modele de management al performanței în marketing” duce analiza literaturii în profunzime, explorând modele și conceptualizări ale performanței prin raportare la domenii specifice ale procesului de marketing. Cadrul pe care este construită analiza este oferit de modelul productivității în marketing (Rust *et al.*, 2004), pe baza

căruia sunt identificate și discutate abordări și modele de management al performanței pornind de la strategia de marketing, continuând cu elemente ale mixului de marketing, comportamentul consumatorului, activele de marketing (clienți și *brand*), piața și poziția concurențială și încheind cu impactul marketingului asupra performanței financiare și valorii firmei.

Capitolul al treilea, „Performanța în marketing la nivelul IMM-urilor” abordează, dintr-o perspectivă teoretică, particularități ale marketingului în IMM-uri, precum și aspecte specifice ale managementului performanței în marketing în aceste organizații. De asemenea, sunt prezentate aspecte practice cu privire la situația IMM-urilor în România.

Capitolul al patrulea, „Metodologia de cercetare” detaliază deciziile metodologice care stau la baza cercetării noastre. Sunt expuse obiectivele cercetării, filosofia cercetării, strategia de cercetare și respectiv metodele, instrumentele de culegere a datelor și tehnicile de analiză folosite în raport cu fiecare dintre cele două cercetări primare. De asemenea, este elaborat modelul teoretic al managementului performanței în marketing în IMM-uri și respectiv sunt formulate ipotezele de cercetare.

Capitolul al cincilea, „Rezultatele cercetărilor privind performanța în marketing în IMM-urile din România” prezintă rezultatele celor două cercetări empirice efectuate. Capitolul debutează cu rezultatele analizei conținutului interviurilor realizate cu 18 specialiști în marketing din IMM-uri. Sunt analizate apoi unidimensionalitatea și fiabilitatea scalei de măsurare a maturității managementului performanței în marketing folosite pentru colectarea datelor cantitative. Modelul teoretic este evaluat prin parcurgerea etapelor analizei factoriale confirmatorii, ca metodă de modelare a ecuațiilor structurale și sunt verificate ipotezele de cercetare.

Lucrarea se încheie cu un capitol dedicat prezentării concluziilor și a principalelor contribuții aduse de proiectul nostru de cercetare, precum și a limitelor acestuia și a unor direcții posibile pentru cercetări viitoare.



## Capitolul 1 - Managementul și măsurarea performanței în marketing – delimitări conceptuale

Abordarea tradițională în contextul performanței în marketing este aceea de evaluare și control al acțiunilor de marketing. Această abordare, așa cum îi sugerează și denumirea, pune accent pe măsurarea sau evaluarea unor rezultate ale activității de marketing, scopul fiind acela de raportare pentru control. Așa cum sugerează Philip Kotler, „oamenii de marketing s-au concentrat în mod tradițional pe vânzări, cota de piață și marje de vânzări pentru a stabili obiective și a evalua performanța” (Kotler, 2003: 133). Actualmente, terminologia utilizată în literatura de specialitate este aceea de management al performanței în marketing, un motiv posibil fiind consolidarea tot mai accentuată a disciplinei managementului performanței (la nivel organizațional sau individual) și accentul pus pe îmbunătățire.

Sinteza literaturii de specialitate ne indică cel puțin trei abordări care fundamentează măsurarea și gestionarea performanței în marketing, și anume: abordarea bazată pe resurse, rolul marketingului ca resursă strategică reclamând o atenție sporită acordată performanței în marketing (Hooley *et al.*, 2005; Fine, 2009; Nath *et al.*, 2010), abordarea bazată pe asumarea răspunderii pentru acțiunile și bugetele de marketing (Dunn & Halsall, 2009; Kumar & Shash, 2009; McDonald, 2010) și abordarea bazată pe limitele indicatorilor financiari, indicatori care oferă o perspectivă trecută asupra performanței, neavând o natură predictivă (Ambler, 2003; Munoz, 2005).

Este demn de menționat că nu putem identifica o accepțiune unanim acceptată în raport cu termenul de management al performanței în marketing și în raport cu ce implică acest process, la nivelul unei organizații. Spre exemplu, Asociația Americană de Marketing (*American Marketing Association* - AMA) definește managementul performanței în marketing drept „practica de a gestiona eficiența și valoarea în marketing prin alinierea oamenilor, proceselor și sistemelor către un set comun de scopuri și obiective” (Patterson, 2007: 271). Considerăm că din acest punct de vedere pot apărea dificultăți practice în gestionarea performanței în marketing, precum delimitarea precisă a rezultatelor activității de marketing (față de rezultatele departamentului de vânzări, de exemplu) sau definirea clară a ce implică un proces de management al performanței în marketing (la nivel de practici, instrumente, roluri). Așadar, domeniul este vast și relativ diluat la nivelul literaturii, ceea ce considerăm că face ca și practicile să fie fragmentare. Totuși, considerăm că sunt câteva aspecte importante de clarificat în contextul managementului performanței în marketing și anume:

### ***Ce subproces sau practici implică un proces de management al performanței în organizații?***

În sens mai larg, managementul performanței este considerat a fi procesul global care vizează performanța unei organizații, însemnând planificarea acesteia, măsurarea, raportarea și analiza rezultatelor și luarea deciziilor de îmbunătățire. Măsurarea performanței este o componentă a managementului performanței care are în vedere „identificarea, monitorizarea și comunicarea rezultatelor de performanță cu ajutorul indicatorilor de performanță” (Brudan, 2010: 111). Se consideră că valoarea reală a managementului performanței nu se află la nivel de indicatori sau rapoarte, ci în deciziile și acțiunile determinate din valorificarea rezultatelor (Neely *et al.*, 1995, citați de Meekings *et al.* 2009: 13).

### ***Ce instrumente se folosesc în procesul de management al performanței?***

Cele mai populare astfel de instrumente identificate sunt:

- Indicatorii de performanță în marketing, definiți de Kotler *et al.* (2009) ca fiind un set de măsuri care ajută firmele să cuantifice, să compare și să interpreteze performanța lor în marketing.
- Instrumentele de tip *scorecard* și *dashboard*, care aparțin sferei soluțiilor de tip *business intelligence* (BI), fiind în esență forme de BI care permit prelucrarea unui volum mare de date și generarea de rapoarte conținând indicatori calculați pe baza acestor date (Rasmussen, Chen & Bansal, 2009).
- Sistemele de management al performanței în marketing (*marketing performance management system* - MPMS), sisteme ce au în vedere, într-un context organizațional, “evaluarea performanței determinate sau influențate de procesul de marketing” (Lamberti & Noci, 2010: 141). Un sistem de management al performanței este definit drept un set de instrumente folosite pentru a cuantifica eficiența și eficacitatea unor acțiuni trecute, permițând astfel luarea unor decizii și acțiuni informate (Neely, Gregory & Platts, 1995). Însă un astfel de sistem nu se constituie doar din suita de indicatori, ci include și alte elemente de bază: oameni, proceduri, date / informații, software și hardware (Wettstein & Kueng, 2002).

## Capitolul 2 - Domenii și modele de management al performanței în marketing

Analiza literaturii de specialitate permite o oarecare delimitare a domeniilor de management al performanței în marketing, însă în contextul în care autori diferiți propun abordări diferite, mai mult sau mai puțin extinse sau, dimpotrivă, mai mult sau mai puțin detaliate. Însă poate cel mai complet model de măsurare a performanței în marketing este cel propus de Rust, Ambler, Carpenter, Kumar și Srivastava (2004), model construit pe fundamentul reprezentat de conceptul productivității în marketing, concept care, în viziunea acestor autori menționați anterior, se referă la modul în care activitățile de marketing conduc la crearea de valoare pentru acționari. Autorii (2004) propun un cadru de măsurare a productivității de marketing, reflectând modul și etapele prin care marketingul aduce valoare firmei. Acest lanț al productivității de marketing permite analiza modului în care indicatori non-financiari de marketing conduc la rezultate financiare pe termen scurt și pe termen lung, premisele la nivelul lanțului fiind următoarele: strategiile de marketing și, în funcție de acestea, acțiunile tactice de marketing au impact asupra clienților (în termeni de atitudini, comportament etc.); impactul marketingului asupra clienților influențează poziția firmei în cadrul pieței; poziția concurențială determină rezultatele financiare și, în consecință, impactul marketingului asupra valorii pentru acționari.

Pornind de la acest cadru, realizăm o analiză a contribuțiilor aduse în literatură, în raport cu fiecare dintre dimensiunile lanțului de creare a valorii în marketing:

Analizăm rolul strategic al marketingului din perspectiva stabilirii direcției strategice a firmei și direcționarea investițiilor de marketing pentru crearea de active de marketing care oferă avantaj competitiv durabil (Rust, Lemon & Zeithaml, 2004). De asemenea, un element important care intervine în contextul evaluării strategiilor de marketing este cel reprezentat de auditul de marketing. Kotler, Gregor și Rodgers (1977) definesc auditul de marketing drept o examinare comprehensivă, sistematică, independentă și periodică a mediului, obiectivelor, strategiilor și activităților de marketing cu scopul de a determina probleme și oportunități și de a recomanda un plan pentru îmbunătățirea performanței în marketing a organizației.

La nivel tactic, trecem în revistă performanța prin raportare la componentele mixului de marketing, autori de referință fiind în acest context Ambler (2003) și Reibstein *et al.* (2006), care oferă cataloage comprehensive de indicatori de performanță ai elementelor mixului de marketing.

Din perspectiva impactului marketingului asupra comportamentului consumatorilor, ne oprim asupra „lanțului conștientizare – atitudini – consum” (Reibstein *et al.*, 2006), dar și asupra altor

abordări privind indicatori observabili și neobservabili ai atitudinilor și comportamentelor consumatorilor (Gupta & Zeithaml, 2006).

În ceea ce privește activele de marketing reprezentate de clienți și *brand*, realizăm o analiză a metodologiilor celor mai populare de măsurare a performanței unui brand (*brand valuation*) (Keller, 1998; Walker, 2002; Ambler, 2003) și a valorii portofoliului de clienți, prin intermediul unor metodologii precum: valoarea clientului pe durata vieții (Gupta *et al.*, 2006; Pelău & Fufezan, 2009) sau performanța în marketingul relațional (Lages *et al.*, 2008).

La nivelul pieței, discutăm performanța prin raportare la indicatori populari precum cota de piață și derivațiile acesteia (Reibestein *et al.*, 2006; Kotler, 2011). În sfârșit, din perspectivă financiară, abordăm atât performanța prin raportare la investițiile în marketing, cât și impactul marketingului asupra valorii firmei (Fine, 2009; Reibstein & Pauwels, 2009; Morgan, 2012).

În final, introducem conceptul de modele de maturitate, ca sisteme folosite pentru a evalua maturitatea (i.e. competența, nivelul de sofisticare) unui domeniu sau a unui proces organizațional pe baza unui set de criterii mai mult sau mai puțin articulate (de Bruin *et al.*, 2005). Conform lui Saco (2008), modelele de maturitate trebuie să incite organizațiile înspre atingerea unor nivele mai înalte de performanță. Ca atare, apreciem că modelele de maturitate pot reprezenta un element important în creșterea performanței organizaționale, facilitând evaluarea unui proces și oferind repere pentru îmbunătățire. Cadrul oferit de ceea ce literatura de management identifică drept modele de maturitate stă la baza conturării modelului nostru conceptual de măsurare a maturității managementului performanței în marketing în IMM-uri și a propunerii unui sistem informațional de marketing pentru IMM-uri, care să ofere instrumentele de autoevaluare și analiză a maturității, precum și recomandări pentru îmbunătățire.

### Capitolul 3 - Performanța în marketing la nivelul IMM-urilor

Literatura de specialitate evidențiază o serie de provocări ale IMM-urilor la nivel de management, marketing și în general la nivel de procese organizaționale, printre care aspecte precum (Goffee & Scase, 1995): capacități de management mai slabe, mecanisme de control financiar limitate, schimbări la nivelul pieței, probleme la nivel de operațiuni, concurența la nivel de prețuri, instabilitate la nivel de contracte ș.a. Mai mult, planificarea și implementarea de activități de marketing sunt limitate de obstacole precum resurse financiare limitate sau expertiza de marketing și resurse umane limitate (Huang & Brown, 1999). În același context, marketingul în IMM-uri are o dimensiune informală (Gilmore, Carson & Grant, 2001), deciziile se iau preponderent de către managerul-antreprenor, aparent haotic, alte concepte similare atribuite marketingului în IMM-uri fiind de spontan, nestructurat, reactiv sau chiar haotic (Reijonen, 2010).

În condițiile în care aceste organizații reprezintă peste 99% din sectorul de afaceri (Comisia Europeană, 2013), generând cea mai mare parte din produsul intern brut, oferind locuri de muncă pentru o mare parte a populației active și generând într-o mare proporție inovațiile cu impact la nivelul economiei (Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România, 2012), este extrem de importantă performanța lor. În ceea ce privește procesul de măsurare și management al performanței în IMM-uri, se consideră că, în general, componenta reprezentată de indicatorii financiari este bine dezvoltată, însă alți indicatori strategici sau operaționali sunt folosiți ad-hoc și nu într-o structură formală, bine articulată (Hudson, Lean și Smart, 2001). Cu alte cuvinte, eforturile și sistemele de măsurare a performanței în IMM-uri sunt considerate ca fiind preponderent informale, puțin articulate și orientate semnificativ pe componenta financiară. Se apreciază că „resursele și cash flow-ul limitate, corelate cu baza mai redusă de clienți, precum și cu o mentalitate orientată spre performanța curentă, la care se adaugă fluctuația posibilă de personal cuplată cu o structura ierarhică orizontală determină ca IMM-urile să necesite o abordare diferită în ceea ce privește managementul performanței dintr-o perspectivă strategică” (Hudson *et al.*, 2000, citați de Hudson, Lean & Smart, 2001, p. 806). Mai mult, se apreciază că IMM-urile operează într-o manieră reactivă, de aceea nivelul de planificare strategică este redus, la fel ca și procesele decizionale formale (Garengo & Bernardi, 2007).

Din perspectiva performanței în marketing, putem menționa studiul lui Brooks și Simkin (2011) care identifică o serie de aspecte sau dificultăți ale activității de marketing din IMM-uri prin comparație cu organizațiile mari, aspecte referitoare la accesul la date, orientarea pe termen scurt și limitele în operare generate de resurse și cunoștințe limitate.

Putem concluziona că, per ansamblu, managementului performanței la nivel de IMM-uri în general, și performanța în marketing, în particular, impune o abordare care să vizeze aspecte precum: existența unei abordări articulate, cu procese de planificare, măsurare, raportare, analiză și valorificare a rezultatelor; includerea de indicatori financiari, dar și non-financiari, care să permită identificarea cauzelor unor performanțe slabe sau să permită anticiparea unor rezultate viitoare; o dimensiune strategică, nu doar orientare pe termen scurt; valorificarea rezultatelor în decizii și acțiuni; managementul performanței să fie un proces participativ, cu suportul managementului și cu implicarea personalului.

## Capitolul 4 – Metodologia de cercetare

Din perspectiva filosofiei de cercetare, proiectul nostru se încadrează în zona pragmatismului (Patton, 1990; Morgan, 2007), filosofie în care accentul este pus pe problema de cercetare și care implică folosirea de abordări și metode multiple pentru a dobândi cunoștințe în raport cu această problemă de cercetare. Corespunzând pragmatismului, metodologia de cercetare este una mixtă, incluzând cercetare calitativă și cercetare cantitativă, combinate sub forma unei cercetări mixte secvențiale (Creswell, 2009).

*Tabelul 1 Designul proiectului de cercetare*

Filosofia de cercetare	Pragmatism
Strategia de cercetare	Cercetare mixtă secvențială
Metodele de culegere a datelor	1. Interviu semidirectiv 2. Ancheta
Mijloace de contact	Atât interviul, cât și ancheta s-au derulat față în față
Instrumentele de culegere a datelor	1. Ghidul de discuție 2. Chestionarul
Tehnicile de analiză a datelor	1. Analiza de conținut 2. Analiza factorială

(Sursa: Autorii, 2013)

Cercetarea primară calitativă s-a realizat prin metoda interviului semidirectiv (Pop, 2004). Având deja o serie de dimensiuni ale managementului performanței în marketing în IMM-uri identificate în literatura de specialitate, definim un ghid de interviu în prealabil, ghid care cuprinde temele necesar a fi abordate în cursul interviului: modul în care profesioniștii români percep performanța în marketing (cum o definesc, concepte și instrumente pe care le cunosc etc.) și respectiv cum măsoară și gestionează performanța în marketing (ce aspecte măsoară, cu ce scop, cum selectează, măsoară, comunică și valorifică indicatorii și rezultatele de performanță în marketing). Interviuurile s-au derulat în perioada Mai - Decembrie 2012 și au inclus 18 participanți. Prin analiza conținutului interviurilor (coroborate cu rezultatele cercetării secundare a literaturii de specialitate), proiectăm modelul conceptual de măsurare a maturității managementului performanței în marketing în IMM-uri, formulăm ipotezele de cercetare și dezvoltăm instrumentul de colectare a datelor cantitative de tip scală de măsurare (DeVellis, 2012). În cadrul acestui

model, constructul reprezentat de maturitatea managementului performanței în marketing este explicat prin intermediul a zece dimensiuni referitoare la planificarea, măsurarea și analiza performanței în marketing, ca subprocese ale managementului performanței în marketing, după cum urmează:

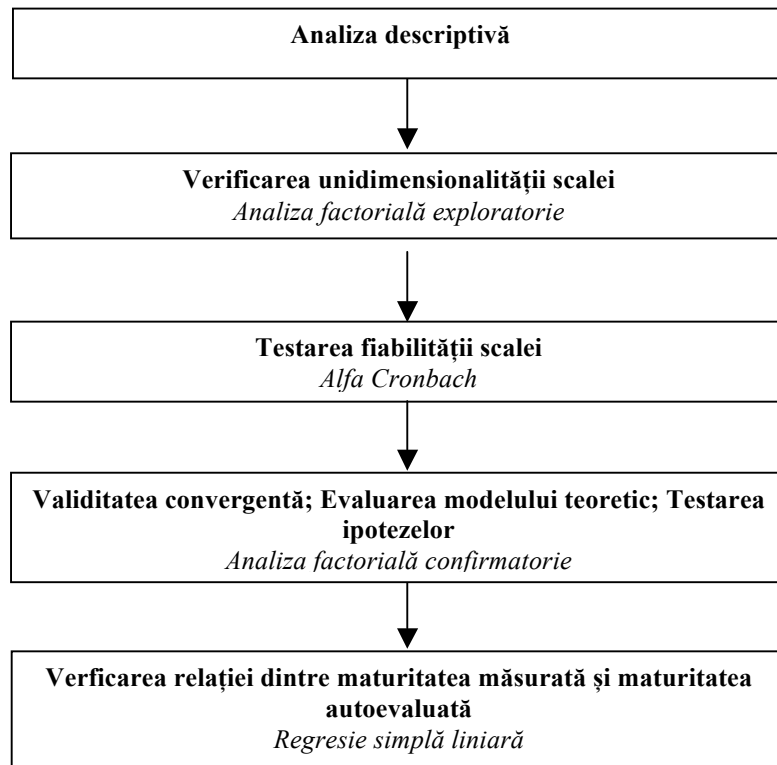
- Folosirea de obiective de marketing (planificarea performanței în marketing) (Garengo & Bernardi, 2007);
- Alinierea strategiei de marketing la strategia generală de afaceri (Cocca & Alberti, 2010);
- Folosirea de planuri ale activității de marketing (planificarea operațională a marketingului) (Cocca & Alberti, 2010; Brooks & Simkin, 2011);
- Măsurarea performanței în marketing prin mecanisme de colectare de date și monitorizare a rezultatelor de marketing (Wittstein & Kueng, 2011; Brookins & Simkin, 2011);
- Folosirea de indicatori de performanță în marketing (Hudson, Lean & Smart 2002; Cocca & Alberti, 2010);
- Folosirea de instrumente de măsurare a performanței în marketing (Cocca & Alberti, 2010);
- Raportarea rezultatelor de marketing (Cocca & Alberti, 2010);
- Valorificarea rezultatelor de marketing pentru decizii și acțiuni (Gerengo & Bernardi, 2007; Wittstein & Kueng, 2011);
- Scopul monitorizării performanței în marketing (Wittstein & Kueng, 2011);
- Relația marketingului cu celelalte departamente și dimensiunea colaborativă a procesului de management al performanței în marketing (Wittstein & Kueng, 2011; Cocca & Alberti, 2010).

Cercetarea primară cantitativă se realizează prin metoda anchetei (Pop, 2004). Instrumentul de cercetare de tip chestionar conține 10 itemi (variabilele observate ale maturității managementului performanței în marketing), fiecare item fiind măsurat prin afirmații pe o scală de la 1 la 4, corespunzând nivelelor de maturitate. De asemenea, întrucât se recomandă includerea de itemi de validare în cadrul scalelor de măsurare (DeVellis, 2012), instrumentul nostru conține și un item de autoevaluare a maturității percepute a modului de gestiune a performanței în marketing în organizația din care respondentul face parte. Populația statistică este reprezentată de totalitatea firmelor de pe teritoriul României, unitatea declarantă fiind reprezentată de specialiști în marketing și respectiv manageri generali din aceste firme. Din rațiuni organizatorice, selecția respondenților s-a realizat pe bază arbitrară, fiind incluse persoane care corespund populației țintă studiate de către noi, dar și în lanț, cu ajutorul unor respondenți anteriori. Avem de-a face deci cu o eșantionare prin conveniență și respectiv prin metoda „bulgărelui de zăpadă” (Pop, 2004).



Numărul total de participanți la sondaj este de 85, număr care a rămas și numărul total al chestionarelor valide. Figura 1 descrie etapele în analiza statistică realizată pentru evaluarea modelului teoretic și verificarea ipotezelor de cercetare.

*Figura 1 Etapele în analiza statistică*



(Sursa: Autorii, 2013, adaptată după Brahma, 2009)

## Capitolul 5 - Rezultatele cercetărilor privind performanța în marketing în IMM-uri

### Rezultatele cercetării calitative

Per ansamblu, deși beneficiind de un număr limitat de respondenți, studiul calitativ permite identificarea unor aspecte cu privire la managementul performanței în organizațiile din care respondenții fac parte. Putem aprecia că:

În general, există preocupări și se cunosc concepte și instrumente specifice acestui domeniu, în special instrumente specifice de marketing online, cu o componentă de *analytics*. Tot referitor la marketingul online, putem aprecia că este domeniul cel mai favorabil măsurării performanței, prin natura activităților și a instrumentelor disponibile.

Abordările de management al performanței variază ca și nivel de articulare (de la abordări informale de monitorizare a unui rezultat, la sisteme complexe de management al performanței), dar și ca nivel de acoperire (diversitatea domeniilor sau aspectelor monitorizate). În ceea ce privește suportul tehnologic, pachetul Microsoft Office este varianta cea mai accesibilă, încă nefiind introduse soluții software dedicate.

Există provocări diverse, în special cu privire la accesul la date, precum și disponibilitatea unor resurse umane și de timp necesare. Există o oportunitate de tranziție de la un nivel emergent sau incipient al unor practici de management al performanței în marketing înspre o abordare structurată, care să pornească de la strategia de afaceri și să permită evaluarea contribuției marketingului la succesul acesteia. Scopul declarat al managementului performanței în marketing este preponderent legat de optimizare, îmbunătățire.

### Rezultatele cercetării cantitative

Analiza factorială exploratorie a relevat un singur factor care explică 62,44% din variabilitatea variabilelor inițiale, toți cei 10 itemi fiind reținuți întrucât prezintă valori proprii mai mari decât 1 (Kaiser, 1960). În plus, verificăm încărcarea factorială (*factor loadings*) pentru a valida cerința de convergență a celor 10 itemi la nivelul factorului. Toți coeficienții de încărcare factorială au valori mai mari de 0.7, validând cerința de convergență factorială (Brahma, 2009). De asemenea, instrumentul nostru de măsurare îndeplinește condiția de fiabilitate (alfa Cronbach = 0.932 > 0.7).

Odată ce unidimensionalitatea și fiabilitatea scalei de măsurare sunt la un nivel satisfăcător, validitatea convergentă poate fi verificată prin intermediul analizei factoriale confirmatorii. Pe de altă parte, analiza factorială confirmatorie, ca metodă de modelare a ecuațiilor structurale (SEM),

oferă un criteriu statistic pentru a evalua cât de bine datele colectate se pliază pe modelul teoretic specificat (DeVellis, 2012). Practic, scopul în SEM este de a determina măsura în care modelul teoretic este susținut la nivelul datelor din eșantion (Schumacker și Lomax, 2004), pentru aceasta modelul specificat putând fi testat statistic printr-o analiză simultană a întregului sistem de variabile. Dacă nivelul de potrivire a setului de date colectate la modelul teoretic (*goodness-of-fit*) este satisfăcător, modelul susține relațiile dintre variabilele care au fost specificate (Byrne, 2010).

Parcurgem etapele analizei factoriale confirmatorii: specificarea modelului, identificarea, estimarea parametrilor, testarea modelului ("potrivirea" matricei varianță-covarianță a eșantionului cu modelul specificat). Respecificăm modelul de două ori, ținând cont de corelații între erori și obținem un model care îndeplinește parametrii recomandați. Astfel, analiza noastră factorială confirmatorie reflectă un scenariu de generare a modelului așa cum este acesta descris de către Jöreskog (1993). Pe baza indicilor de „potrivire” a setului de date la modelul teoretic, am reestimat modelul specificat inițial și am obținut un model care prezintă nivele satisfăcătoare pentru acești parametri, putând astfel aprecia că datele colectate se pliază pe modelul nostru conceptual.

De asemenea, toți coeficienții regresiei estimate prin metoda verosimilității maxime sunt semnificativ diferiți de zero la un prag de semnificație de 0.001 (1%) și sunt pozitivi. Astfel, între fiecare dintre cele zece variabile dependente și variabila independentă reprezentată de maturitatea managementului performanței în marketing există o relație directă, semnificativă și pozitivă. Regresia simplă între variabila care reprezintă media răspunsurilor la întrebările chestionarului pentru fiecare individ (variabilă independentă) și variabila care reprezintă valoarea introdusă de către respondenți la întrebarea de validare sau, altfel spus, autoevaluarea globală a maturității (variabilă dependentă) indică o relație semnificativă, directă și pozitivă între nivelul de maturitate a managementului performanței în marketing măsurat prin intermediul celor zece itemi și nivelul de maturitate autoevaluat de fiecare respondent în parte. Acest rezultat dovedește că scala folosită în determinarea maturității procesului de management al performanței în marketing în organizațiile participante la studiu este în strânsă legătură cu nivelul de maturitate evaluat de către fiecare respondent. Tabelul 2 prezintă sumarul testării ipotezelor de cercetare.

Tabelul 2 Sumarul rezultatelor în urma testării ipotezelor de cercetare

Ipoteza	Rezultat
<i>H1: Există o legătură directă, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic între maturitatea managementului performanței în marketing și folosirea de obiective de marketing.</i>	Confirmată: s-a identificat un efect semnificativ din punct de vedere statistic ( $p=0,001$ ) între cele două variabile. Valoarea coeficientului de regresie este pozitivă ( $\alpha=1.000$ ).
<i>H2: Există o legătură directă, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic între maturitatea managementului performanței în marketing și nivelul la care strategia de marketing este aliniată la strategia de afaceri.</i>	Confirmată: s-a identificat un efect semnificativ din punct de vedere statistic ( $p=0,001$ ) între cele două variabile. Valoarea coeficientului de regresie este pozitivă ( $\alpha=0.876$ ).
<i>H3: Există o legătură directă, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic între maturitatea managementului performanței în marketing și folosirea de planuri ale activității de marketing.</i>	Confirmată: s-a identificat un efect semnificativ din punct de vedere statistic ( $p=0,001$ ) între cele două variabile. Valoarea coeficientului de regresie este pozitivă ( $\alpha=1.157$ ).
<i>H4: Există o legătură directă, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic între maturitatea managementului performanței în marketing și gradul la care există un proces de colectare de date privind activitatea de marketing.</i>	Confirmată: s-a identificat un efect semnificativ din punct de vedere statistic ( $p=0,001$ ) între cele două variabile. Valoarea coeficientului de regresie este pozitivă ( $\alpha=1.256$ ).
<i>H5: Există o legătură directă, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic între maturitatea managementului performanței în marketing și folosirea de indicatori de performanță în marketing.</i>	Confirmată: s-a identificat un efect semnificativ din punct de vedere statistic ( $p=0,001$ ) între cele două variabile. Valoarea coeficientului de regresie este pozitivă ( $\alpha=1.130$ ).
<i>H6: Există o legătură directă, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic între maturitatea managementului performanței în marketing și folosirea de instrumente de gestiune a datelor privind activitatea de marketing.</i>	Confirmată: s-a identificat un efect semnificativ din punct de vedere statistic ( $p=0,001$ ) între cele două variabile. Valoarea coeficientului de regresie este pozitivă ( $\alpha=0.836$ ).
<i>H7: Există o legătură directă, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic între maturitatea managementului performanței în marketing și nivelul la care există un proces de raportare a rezultatelor de marketing.</i>	Confirmată: s-a identificat un efect semnificativ din punct de vedere statistic ( $p=0,001$ ) între cele două variabile. Valoarea coeficientului de regresie este pozitivă ( $\alpha=1.390$ ).
<i>H8: Există o legătură directă, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic între maturitatea managementului performanței în marketing și nivelul la care sunt valorificate rezultatele de marketing pentru decizii și acțiuni.</i>	Confirmată: s-a identificat un efect semnificativ din punct de vedere statistic ( $p=0,001$ ) între cele două variabile. Valoarea coeficientului de regresie este pozitivă ( $\alpha=0.987$ ).
<i>H9: Există o legătură directă, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic între maturitatea managementului performanței în marketing și gradul la care scopul măsurării performanței în marketing este acela de îmbunătățire a performanței.</i>	Confirmată: s-a identificat un efect semnificativ din punct de vedere statistic ( $p=0,001$ ) între cele două variabile. Valoarea coeficientului de regresie este pozitivă ( $\alpha=1.236$ ).
<i>H10: Există o legătură directă, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic între maturitatea managementului performanței în marketing și gradul la care managementul performanței în marketing este un proces colaborativ în organizație.</i>	Confirmată: s-a identificat un efect semnificativ din punct de vedere statistic ( $p=0,001$ ) între cele două variabile. Valoarea coeficientului de regresie este pozitivă ( $\alpha=1.377$ ).
<i>H11: Există o legătură directă, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic între maturitatea managementului performanței în marketing măsurată prin intermediul celor zece variabile din modelul conceptual și maturitatea performanței în marketing autoevaluată direct.</i>	Confirmată: s-a identificat un efect semnificativ din punct de vedere statistic ( $p=0,001$ ) între cele două variabile. Valoarea coeficientului de regresie este pozitivă ( $\alpha=1.304$ ).

(Sursa: Autorii, 2013)

## Capitolul 6 - Concluzii

Proiectul nostru de cercetare abordează problematica managementului performanței în marketing în IMM-urile din România. Printr-o cercetare mixtă secvențială, dezvoltăm și testăm un model conceptual de măsurare a maturității managementului performanței în marketing în IMM-uri. În esență, pornind de la o analiză a literaturii relevante, identificăm zece coordonate majore ale procesului de management al performanței în marketing sau variabilele explicative ale maturității managementului performanței în marketing în IMM-uri. Aceste dimensiuni identificate în literatură ne permit dezvoltarea unui model conceptual de măsurare a managementului performanței în marketing în IMM-uri, precum și formularea unor ipoteze cu privire la legăturile dintre maturitatea managementului performanței în marketing și fiecare dintre cele zece variabile. În urma analizei statistice, concluzionăm că datele empirice susțin modelul nostru teoretic și că ipotezele de cercetare formulate sunt validate, ceea ce aduce contribuții importante atât la nivelul literaturii de specialitate, cât și în practică.

### Implicații teoretice

În esență, cercetarea noastră abordează un domeniu relativ tânăr și de mare actualitate, managementul performanței în marketing, la nivelul unui segment de afaceri, cel al IMM-urilor, care, așa cum a fost subliniat și în alte rânduri, nu s-a bucurat de o atenție specială din partea cercetătorilor. Cercetarea noastră aduce așadar o contribuție într-o zonă a literaturii relativ puțin reprezentată anterior. Obiectivul major al cercetării noastre a fost de a propune un model conceptual de măsurare a maturității managementului performanței în marketing în IMM-uri. Pe baza unor contribuții teoretice anterioare în domeniu, s-a realizat o conceptualizare a conceptului de maturitate a managementului performanței în marketing, ca fiind explicat de un set de zece variabile. Relațiile dintre constructul nostru de interes, maturitatea managementului performanței în marketing, și fiecare dintre aceste zece variabile au fost formulate sub forma a zece ipoteze de cercetare. Prin analiza statistică și modelare cu ecuații structurale, sunt validate relațiile postulate și este evaluat modelul conceptual propus, datele colectate susținând acest model.

S-a demonstrat astfel că maturitatea managementului performanței în marketing în IMM-uri este explicată, cu intensități diferite, de cele zece dimensiuni identificate. Dimensiunile care au influența cea mai mare în cadrul modelului teoretic se referă la: existența unui proces de raportare a rezultatelor de marketing, dimensiunea colaborativă a procesului de management al performanței în marketing și respectiv existența unui proces și mecanisme de colectare de date. Astfel, cercetarea noastră arată că studii viitoare ar trebui să adreseze aceste trei dimensiuni cu

precădere. Dimensiunile cu o influență medie în explicarea maturității managementului performanței în marketing în IMM-uri se referă la: scopul măsurării performanței în marketing, existența unor planuri ale activității de marketing, folosirea de indicatori de performanță în marketing și respectiv folosirea de obiective de marketing. În sfârșit, dimensiunile cu o influență mai mică în explicarea maturității managementului performanței în marketing în IMM-uri vizează: alinierea strategiei de marketing la strategia de ansamblu a organizației, folosirea de instrumente de gestiune a datelor de marketing și valorificarea rezultatelor de marketing în procesul decizional. Studiul este astfel primul studiu care încearcă conceptualizarea constructului reprezentat de maturitatea managementului performanței în marketing în IMM-uri și deschide calea spre eforturi de cercetare viitoare care să vizeze rafinarea scalei de măsurare a maturității managementului performanței și validarea acesteia prin intermediul unor studii longitudinale.

### **Implicații practice**

Rezultatele evaluării modelului teoretic dezvoltat și validarea ipotezelor de cercetare ne permit valorificarea acestor rezultate în direcția propunerii unor instrumente care să fie folosite în practică de către managerii și specialiștii de marketing din IMM-uri. În această ordine de idei, propunem un sistem informațional de marketing (Pop, 2004) care să ofere acestor profesioniști cadrul și uneltele necesare pentru autoevaluarea, analiza și îmbunătățirea managementului performanței în marketing în organizațiile din care aceștia fac parte. Acest sistem informațional de marketing se pliază pe tipologia modelelor de maturitate, cu următoarele 4 nivele de maturitate:

1. *Inițial / ad-hoc* - cel mai redus nivel de maturitate. Nu există un proces de măsurare și management al performanței în marketing sau, dacă există, astfel de practici au loc ad-hoc (acolo unde marketingul în sine este un proces sau un departament definit în organizație).
2. *Emergent* - Există preocupări în raport cu măsurarea și managementul performanței în marketing. Sunt definite sau încep să fie definite anumite practici, dar nu există un proces de management al performanței în marketing structurat și funcțional.
3. *Definit* - Managementul performanței în marketing este un proces definit și relativ consecvent. Însă practicile nu sunt complet optimizate și integrate și / sau alinierea cu sistemul și strategia de afaceri nu este deplină.
4. *Optimizat* - cel mai înalt nivel de maturitate. Procesul de management al performanței în marketing este foarte bine articulat, are o dimensiune strategică și este aliniat la sistemul și strategia de afaceri.

Acest sistem informațional de marketing poate fi folosit de către manageri, specialiști sau consultanți de marketing pentru evaluarea sau autoevaluarea abordării și practicilor de

management al performanței în marketing, în contextul unui cadru mai amplu de analiză a performanței și respectiv de îmbunătățire a performanței, care implică următoarele:

- Evaluarea / autoevaluarea maturității managementului performanței în marketing folosind instrumentul de evaluare propus;
- Încadrarea organizației într-unul din cele patru stadii ale maturității, pe baza punctajului obținut la nivelul instrumentului de evaluare;
- Analiza mai detaliată a aspectelor practice vizate de instrumentul de evaluare. Scopul este de a identifica zone concrete de îmbunătățire;
- Luarea de măsuri de optimizare a managementului performanței în marketing. Sistemul propus de către noi cuprinde și o serie de recomandări pentru manageri în ceea ce privește tranziția la nivele superioare ale maturității.

### **Limite ale cercetării**

O primă discuție care se impune se referă la modelarea cu ecuații structurale, metodă care a stat la baza evaluării modelului nostru conceptual. Cu toate că metodele de cercetare prin modelarea ecuațiilor structurale (SEM) se bucură de o popularitate crescândă în rândul cercetătorilor, există o serie de rețineri cu privire la aceste metode. Flexibilitatea acestor abordări - unul dintre avantajele recunoscute ale SEM - este în același timp văzută și drept un dezavantaj, această flexibilitate putând crea mai multe oportunități de a lua decizii slabe (DeVellis, 2012). În esență, bunul simț și logica cercetătorului sunt necesare pentru a lua cele mai bune decizii, analizele fiind doar ghiduri în acest proces decizional și oferind doar probe pentru a susține aceste decizii (DeVellis, 2012).

Alte limite ale cercetării, tot prin raportare la studiul cantitativ realizat, au în vedere eșantionarea. În raport cu tehnicile de eșantionare, s-au folosit două metode nonprobabilistice - eșantionarea de conveniență și eșantionarea “bulgăre de zăpadă” - ceea ce se consideră în general ca generând limite la nivelul metodologiei de cercetare. Însă această limită a cercetării s-a datorat în esență unei cauze obiective, și anume faptului că tipologia populației țintite nu a permis realizarea unei liste exhaustive a elementelor acestei populații care să se preteze la eșantionare probabilistică. Am încercat să identificăm surse de date care să ofere o bază de sondaj completă, însă având în vedere tipologia populației țintite (totalitatea firmelor din categoria IMM-urilor de pe teritoriul României), acest lucru a fost imposibil de realizat.

De asemenea, un alt aspect se referă la dimensiunea eșantionului. În general, se consideră că eșantioane mai mari cresc gradul de generalizare a concluziilor obținute prin analiză factorială. Acest lucru este recomandat și în modelarea cu ecuații structurale, metodă care operează cu eșantioane mari (Kline, 2011). În studiul nostru, ne-am atins parțial ținta numerică a eșantionului,

datorită restricțiilor de ordin organizatoric și datorită profilului respondenților, aceștia fiind profesioniști din firme, nu consumatori individuali. Subliniem faptul că populația țintită este constituită din persoane juridice (avem 85 de persoane juridice anchetate, firme cu activități și departamente de marketing). De asemenea, deoarece am folosit ca mijloc de contact aplicarea chestionarului față în față, au fost anchetate persoane juridice din județele Cluj, Maramureș, Bistrița-Năsăud, Alba și Bihor. Datorită restricțiilor de ordin organizatoric, nu a fost posibilă derularea anchetei la nivel național.

### **Direcții viitoare de cercetare**

Din această limită referitoare la validitatea scalei se naște și cea mai importantă direcție de cercetare și anume replicarea studiului la nivelul unor eșantioane adiționale, ceea ce ar asigura transversabilitatea acestuia și un argument solid în validare.

O altă direcție importantă de cercetare se referă la realizarea unor studii de caz privind aplicarea sistemului informațional privind maturitatea managementului performanței în marketing în organizații concrete, pentru a identifica impactul pe care îl poate avea în diagnoza și îmbunătățirea performanței în marketing.

În sfârșit, nu mai puțin lipsit de interes este continuarea cercetării în vederea explorării unor posibile legături cauzale între un anumit nivel de maturitate al managementului performanței în marketing (măsurat prin intermediul modelului nostru) și respectiv performanța de ansamblu a afacerii (rezultate financiare, poziția la nivelul pieței, rata de creștere ș.a.). Cu alte cuvinte, considerăm că o direcție majoră de cercetare în continuare ar fi realizarea unor studii cantitative care să vizeze colectarea de date menite a încadra organizația de tip IMM într-un nivel de maturitate (folosind instrumentul de măsurare dezvoltat de către noi) și totodată date care să reflecte performanța de ansamblu (ex. rezultate financiare). Folosind modelarea cu ecuații structurale (modele de tip cauzal, de această dată), scopul ar fi de a valida posibile relații între performanța în marketing și performanța de ansamblu a afacerii.



## Bibliografie selectivă

1. Ambler, T. (2003), *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*, Londra: Pearson Education.
2. Brahma, S.S. (2009), Assessment of Construct Validity in Management Research, A Structured Guideline, *Journal of Management Research*, 9(2), p. 59-71.
3. Brooks, N. & Simkin, L. (2011), Measuring marketing effectiveness: an agenda for SMEs, *The Marketing Review*, 11(1), p. 3-24.
4. Brudan, A. (2010), Rediscovering performance management: systems, learning and integration, *Measuring Business Excellence*, 14(1), p. 109-123.
5. Byrne, B.M. (2010), *Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications and Programming. 2nd Edition*, New York: Routledge.
6. Creswell, J.W. (2009), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks: Sage Publications.
7. Cocca, P. & Alberti, M. (2010), A framework to assess performance measurement systems in SMEs, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), p. 186-200.
8. Comisia Europeană (2003), *COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*, disponibil la: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>, accesat la 07/03/2013.
9. Consiliul Național al Întreprinderilor Mici și Mijlocii (2012), *Strategia Consiliului Național al Întreprinderilor Mici și Mijlocii 2012-2016*, disponibil la: <http://www.cnipmmr.ro/CNIPMMR-Despre-Noi/STRATEGIE-CNIPMMR-2012-2016.pdf>, accesat la 05/05/2013.
10. De Bruin, T., Kulkarni, U., Freeze, R. & Rosemann, M. (2005), Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model, în Campbell, B., Underwood, J. & Bunker, D. (eds.) *Australasian Conference on Information Systems (ACIS)*, 30 Nov.-2 Dec. 2005, Australia, Sydney: New South Wales.
11. DeVellis, R.F. (2012), *Scale development. Theory and applications*, Londra: Sage Publications.
12. Dunn, M. & Halsall, C. (2009), *The Marketing Accountability Imperative: A Roadmap to Effective and Efficient Marketing Spending*, San Francisco: John Wiley & Sons.
13. Fine, L.M. (2009), The bottom line: Marketing and firm performance, *Business Horizons*, 52, p. 209-214.
14. Garengo, P. & Bernardi, G. (2007), Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5), p. 518-532.
15. Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001), SME marketing in practice, *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), p. 6-11.
16. Goffee, R. & Scase, R. (1995), *Corporate realities: The dynamics of large and small organisations*, Londra: Routledge.

17. Gupta, S. & Zeithaml, V. (2006), Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance, *Marketing Science*, 25(6), p. 718–739.
18. Hooley, G.J., Greenley, G.E., Cadogan, J.W. & Fahy, J. (2005), The performance impact of marketing resources, *Journal of Business Research*, 58, p. 18– 27.
19. Huang, Z. & Brown, A. (1999), An analysis and classification of problems in small business, *International Small Business Journal*, 18(1), p. 73-85.
20. Kaiser, H.F. (1960), The application of electronic computers to factor analysis, *Educational and Psychological Measurement*, 20, p. 141-151.
21. Keller, K.L. (1998), *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
22. Kline, R.B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling. 3rd Edition*, Mew York: The Guilford Press.
23. Kotler, P. (2003), *Marketing insights from A to Z. 80 concepts every manager needs to know*, Hoboken: John Wiley & Sons.
24. Kotler, P., Keller, K., L., Brady, M., Goodman, M. & Hansens, T. (2009), *Marketing Management*, Londra: Pearson Education Limited.
25. Kotler, P., Gregor, W.T. & Rodgers, W.H. (1977), The Marketing Audit Comes of Age, *MIT Sloan Management Review*, 30(2), p. 49-62.
26. Kumar, V. & Shah, D. (2009) Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization, *Journal of Marketing*, 73, p. 119–136.
27. Lages, L.F., Lancastre, A. & Lages, C. (2008), The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice, *Industrial Marketing Management*, 37, p. 696-697.
28. Lamberti, L. & Noci, G. (2010), Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship, *European Management Journal*, 28, p. 139-152.
29. Marketing Science Institute (2008), *2008-2010 Research Priorities*, disponibil la: <http://www.msi.org/research/index.cfm?id=43>, accesat la 04/01/2013.
30. McDonald, M. (2010), A brief review of marketing accountability, and a research agenda, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5), p. 383-394.
31. Meekings, A., Povey, S. & Neely, A. (2009), Performance plumbing: installing performance management systems to deliver lasting value, *Measuring Business Excellence*, 13(3), p. 13-19.
32. Morgan, D. (2007), Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods, *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), p. 48-76.
33. Morgan, N.A. (2012), Marketing and Business Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, p. 102–119.
34. Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J. & Kupiec-Teahan, B. (2008), Marketing in small hotels: a qualitative study, *Marketing Intelligence & Planning*, 26(3), p. 293-315.
35. Munoz, T. (2005), Achieving marketing ROI – finally, *Handbook of Business Strategy*, p. 81-84.
36. Nath, P., Nacchiapan, S. & Ramanathan, R. (2010), The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view, *Industrial Marketing Management*, 39, p. 307-329.

37. Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995), Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), p. 80-116.
38. Patterson, L. (2007), Taking on the metrics challenge, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15, p. 270-276.
39. Patton, M.Q. (1990), *Qualitative evaluation and research methods. 2nd Edition*, Newbury Park: Sage.
40. Pelău, C. & Fufezan, M. (2009), The Dynamic Value of a Customer, *Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Conference on Business Excellence*, 15-16 Oct. 2009, Braşov, România, Constantin Brătianu, Dorin Lixăndroiu, Nicolae Al. Pop (eds.), Braşov: Editura Infomarket.
41. Pop, M.D. (2004), *Cercetări de marketing*, Cluj-Napoca: Alma Mater.
42. Rasmussen, N., Chen, C.Y. & Bansal, M. (2009), *Business Dashboards*, Hoboken: John Wiley & Sons.
43. Reibstein, D., Farris, P., Bendle, N. & Pfeifer, P. (2006), *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*, Upper Saddle River: Wharton School Publishing
44. Reibstein, D. & Pauwels, K. (2010), Challenges in Measuring Return on Marketing Investment: Combining Research and Practice Perspective, *Review of Marketing Research*, 6, p. 107-124.
45. Reijonen, H. (2010), Do all SMEs practise same kind of marketing?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), p. 279-293.
46. Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V. & Srivastava, R.K. (2004), Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, *Journal of Marketing*, 68, p. 76-89.
47. Rust, R.T., Lemon, K.N. & Zeithaml, V.A. (2004), Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 68, p. 109-127.
48. Saco, R.M. (2008), Maturity Models, *Industrial Management*, Iulie-August 2008, p. 11-15.
49. Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2004), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Londra: Lawrence Erlbaum Associates.
50. Walker, D. (2002), Building Brand Equity Through Advertising (Ipsos-ASI), Presentare în cadrul *ARF Week of Workshops*, 8 Octombrie 2002.
51. Wittstein, T. & Kueng, P. (2002), A maturity model for performance measurement systems, în Brebbia, C.A. & Pascolo, P. (eds), *Management Information Systems 2002: GIS and Remote Sensing*, Southampton: WIT Press.