

REZUMAT

AL TEZEI DE DOCTORAT

„ABORDĂRI STRATEGICE PRIVIND PROCESUL DE CREARE A VALORII PENTRU CLIENT ÎN INDUSTRIA DE AUTOMOBILE”

Elaborată de Adrian-Florin BUDICĂ sub coordonarea
Prof. univ. dr. Tudor NISTORESCU

Lucrarea de doctorat *Abordări strategice privind procesul de creare a valorii pentru client în industria de automobile* își propune să studieze modul în care este creată valoarea pentru client în industria automobilelor. Acest demers științific urmărește să identifice cele mai bune strategii creatoare de valoare, astfel încât producătorii auto să obțină un avantaj competitiv pe termen lung. Lucrarea este structurată în cince axe de cercetare și corespund unui număr de cinci capitole. Designul fiecărei direcții de cercetare a fost proiectat astfel încât să convergă spre atingerea obiectivului principal de cercetare al acestei lucrări.

Primul capitol, intitulat *Fundamentele teoretice ale procesului de creare a valorii*, a urmărit să asigure fundația cercetării noastre în ceea ce privește crearea valorii pentru client. Am subliniat importanța conceptului de valoare de-a lungul timpului. Adam Smith considera că munca este singura măsură reală a valorii de schimb a tuturor lucrurilor, în timp ce David Ricardo considera că munca este principala sursă de creare a valorii. Fiziocrații au fost primii care au definit conceptul de valoare prin intermediul utilității și al rarității. Însă o abordare mult mai aproape de realitate a fost cea a marginaliștilor care considerau că valoarea este creată atât de producător cât și de consumator.

Am definit conceptul de creare de valoare ca fiind crearea de către clienți a valorii în timpul utilizării, iar noțiunea de co-creare am definit-o ca fiind o funcție a interacțiunii dintre consumator și întreprindere. De asemenea am clasificat acțiunile fiecărei părți în trei sfere: sfera producătorului, sfera comună a interacțiunii și sfera clientului.

În această lucrare, am abordat conceptul de creare a valorii din perspectiva Logicii Dominante a Serviciilor (LDS). Aceasta reprezintă o nouă optică a procesului de creare a valorii, total diferită de Logica Dominantă a Produselor (LDP).

În Logica Dominantă a Produselor (LDP), consumatorii sunt factori exogeni întreprinderii. Valoarea se produce în cadrul întreprinderii (prin activitățile pe care le desfășoară) și în afara piețelor. Michael Porter a scos în evidență prin conceptul de „lanțul valorii”, rolul unilateral jucat de întreprindere în procesul de creare a valorii. Companiile îndeplineau rolul de producători ai valorii, în timp ce clienții acestora, îndeplineau rolul de consumatori ai valorii. Piața era privită ca simplu loc de schimb, fără nicio influență asupra

procesului de creare a valorii.

Am arătat că procesul de creare a valorii este un proces prin care se urmărește maximizarea bunăstării consumatorului, astfel încât acesta să se descurce mai bine în cadrul procesului de utilizare a produselor. Kowalkowski și Nordin subliniază faptul că în procesul de creare a valorii, clientul nu ține cont doar de beneficiile economice și funcționale aferente produsului (serviciului), ci și de o serie de aspecte emoționale, etice și sociale. Holbrook definește valoarea ca fiind o experiență interactivă bazată pe preferințe personale. Echeverri și Skalen susțin că valoarea se bazează pe o funcție a interacțiunii dintre subiect (consumator) și obiect (produs). Această interacțiune este personală și depinde de context, de atitudini, de afecțiuni sau de sentimentul de satisfacție și se regăsește în experiența consumului de produse sau servicii.

Tot în acest capitol am arătat cât de mare este puterea de decizie de care beneficiază consumatorul din ziua de azi. El are posibilitatea să comunice cu alți consumatori, poate să culegă informații despre companii și despre produse, iar acest lucru îi oferă o nouă perspectivă asupra consumului. Consumatorii nu mai depind de comunicarea din partea întreprinderilor. Această putere de decizie oferă consumatorilor posibilitatea să aleagă cu ce companii să colaboreze în cadrul procesului de creare a valorii.

De asemenea, am văzut în cadrul cercetării noastre că însuși clientul este creatorul valorii. Practic consumatorul nu evaluează valoarea, ci o creează în urma procesului de consum. Clientul creează valoarea și o evaluează într-un mediu experiențial de utilizare. Crearea valorii este controlată de client, acesta putând invita întreprinderea să participe într-un proces de co-creare a valorii.

Am văzut că locul creării de valoare este locul unde se intersectează activitățile, experiențele mentale și fizice, precum și atitudinile clientului în diverse contexte sociale și individuale. Grönroos și Ravald consideră că valoarea se obține prin posesie, prin utilizare, dar și prin stări mentale. Clientul experimentează folosirea produsului, lucru care îi poate îmbunătăți sau înrăutăți situația în cadrul procesului de acumulare a valorii. În situația în care valoarea este obținută prin experiențe, producătorul, poate îmbunătăți crearea de valoare de către client, prin realizarea și livrarea de produse care au o valoare potențială așteptată de consumator.

Am demonstrat cât de importantă este interacțiunea dintre întreprindere și consumator în vederea co-creării de valoare. Grönroos și Ravald consideră că procesul de creare a valorii de către client este un proces închis pentru întreprindere, însă interacțiunea poate conduce la un proces unificat și coordonat, prin care întreprinderea poate pătrunde în sfera clientului. Sfera comună, este singurul loc unde întreprinderea poate să influențeze experiențele clientului din timpul utilizării produselor sau serviciilor.

Am arătat importanța celor trei zone de acțiune în cadrul procesului de creare a valorii. În *sfera* producătorului, întreprinderea realizează bunuri sau prestează servicii ce sunt destinate utilizării de către consumator. Prin resursele sale, întreprinderea facilitează

procesul de creare a valorii la nivelul consumatorului. Datorită faptului că întreprinderea oferă o valoare potențială de utilizare, ea poate fi considerată un *facilitator de valoare*. În *sfera comună*, clientul îndeplinește un rol dublu: pe de o parte este co-producător al resurselor și al proceselor realizate împreună cu întreprinderea și, pe de altă parte, este un creator al valorii împreună cu întreprinderea. În această sferă comună, întreprinderea are ocazia prin intermediul interacțiunilor directe, să se implice în procesul de creare a valorii la nivelul clientului și are posibilitatea să-și asume rolul de co-creator al valorii. În *sfera clientului*, nu există interacțiuni directe, și prin urmare nu poate avea loc co-crearea de valoare. Această sferă este închisă pentru întreprindere, iar valoarea este creată doar de client ca valoare de utilizare.

De asemenea, am arătat că o interacțiune directă se referă la procesul prin care resursele întreprinderii (personal, servicii și sistem) și cele ale clientului, interacționează în cadrul unui proces coordonat, activ, constant și orientat spre dialog. Interacțiunea indirectă se referă la situația în care consumatorul utilizează diverse resurse, care sunt rezultate obținute în procesele întreprinderii. La fel și interacțiunea dintre consumator și întreprindere este de natură indirectă.

În cadrul capitolului al doilea, intitulat *Piața autoturismelor din România în contextul actual și de perspectivă al dezvoltării economiei naționale*, am arătat care este situația actuală a pieței autoturismelor din România și care sunt perspectivele de dezvoltare în următorii ani.

În prima parte a capitolului am arătat cât de importantă este industria de automobile pentru economia națională a României. Conform Ministerului Economiei, contribuția industriei auto la exporturile României în anul 2015, a fost de 19 miliarde euro, respectiv 46% din totalul exporturilor. Conform Băncii Naționale a României, industria auto a reușit să atragă în anul 2014, investiții străine directe în valoare de 3,2 miliarde euro, respectiv 5,4% din totalul investițiilor străine directe. Totodată, producția de automobile are și un rol important în ceea ce privește numărul de persoane angajate. În anul 2013, erau 137.512 persoane angajate în industria de automobile, acest lucru însemnând 1.5% din populația activă a țării. Industria auto din România s-a clasat pe locul cinci la nivelul Uniunii Europene, în ceea ce privește ponderea angajaților în producția de automobile în total angajați la nivel național. De asemenea, industria auto din România se clasează pe locul șapte la nivelul Uniunii Europene în ceea ce privește numărul de persoane direct angajate.

În a doua parte a acestui capitol, am prezentat evoluția și structura parcului de autoturisme din România. În perioada 2007-2015, evoluția parcului de autoturisme a fost una ascendentă. Dacă în anul 2007, parcul auto avea un număr de 3,541,718 autoturisme, în anul 2015 parcul auto avea un număr de 5,153,182 unități, cu 45.5% mai multe autoturisme decât nivelul din anul 2007. Acest lucru ne-a arătat care a fost trendul cererii pe piața auto în perioada menționată.

În ceea ce privește evoluția anuală, am constatat că cea mai mare creștere de la un an

la altul a fost în 2008, când parcul auto a crescut cu 13% față de nivelul din 2007. Acest lucru a coincis și cu anul de boom economic. Efectele crizei economice din anul 2008, și-au făcut simțită prezența în anul 2010, când parcul național de autoturisme a crescut cu 1.8% față de nivelul din 2009. Cea mai mică creștere anuală a fost în anul 2011, când numărul de autoturisme la nivel național a crescut doar cu 0.36% față de numărul înregistrat în anul 2010. Prin această analiză a evoluției anuale am arătat că parcul de autoturisme este influențat de situația economică. Perioadele de creștere economică influențează pozitiv evoluția parcului auto, în timp ce crizele economice afectează în sens negativ creșterea parcului de autoturisme.

Am arătat care este structura parcului de autoturisme în funcție de vechime la nivelul anului 2015. Automobilele care au vechimea cuprinsă între 6 ani și 10 ani au avut o pondere de 29.60%, în parcul auto din România la nivelul anului 2015. Pe locul al doilea s-au poziționat autoturismele a căror vechime este cuprinsă între 11 ani și 15 ani, ponderea lor fiind de 27.60%. Acest lucru ne-a arătat că autoturismele din parcul auto național sunt destul de îmbătrânite, mai ales dacă luăm în considerare și categoria autoturismelor care au vechimea mai mare de 16 ani. Ponderea acestora s-a ridicat în anul 2015 la nivelul de 30% din numărul total de autoturisme.

Am prezentat evoluția anuală a autoturismelor pe categorii de vechime. Am aflat că autoturismele cu vechimea cuprinsă între 0 și 2 ani au avut cele mai mari ponderi în anii 2007 și 2008, când ponderea lor a fost de peste 20% în parcul auto național. În anul 2015 și anul 2014, acestea au avut o pondere de 4% în parcul de autoturisme, în timp ce în anii 2012 și 2013, ponderea lor a fost de 3.3%, respectiv 2.7%. Aceste informații ne-au demonstrat faptul că cererea pentru autoturisme noi este mult mai mare în perioadele de creștere economică.

Am dorit să cunoaștem și structura parcului auto național în funcție de combustibil. La nivelul anilor 2015 și 2014, autoturismele pe benzină au avut o pondere de 63% în parcul auto național, în timp ce 37% au fost autoturisme pe motorină. Pe baza evoluției anuale a ponderii autoturismelor pe motorină, din perioada 2007-2015, am realizat o predicție care ne-a indicat faptul că în anul 2021 cele două tipuri de motorizări vor avea ponderi similare. O altă predicție pe care am realizat-o, a fost aceea potrivit căreia, în anul 2030, una din cinci mașini va fi electrică.

Am prezentat distribuția parcului de autoturisme pe județe și regiuni de dezvoltare. Municipiul București este zona cu cele mai multe autoturisme înregistrate în anul 2015, respectiv 18.5% din numărul total de autoturisme înregistrate la nivel național. Pe locul doi s-a situat județul Timiș cu o pondere de 3.99%, în timp ce pe locul trei a fost județul Cluj a cărei pondere a fost de 3.93% în parcul auto național. Cele mai puține autoturisme înregistrate în anul 2015 au fost în Giurgiu și Ialomița, ale căror ponderi au fost de 0.89%, în timp ce județul Călărași a fost pe ultimul loc cu o pondere de 0.82% în parcul auto național.

La nivel de regiuni, în anul 2015, cele mai multe autoturisme înregistrate au fost în

Regiunea București-Ilfov cu peste 1,000,000 unități. Pe ultimul loc s-a situat Regiunea Sud-Vest Oltenia cu 458,130 unități. În ceea ce privește evoluția numărului de autoturisme înregistrate, în perioada 2011- 2015 nu au existat fluctuații majore de la o regiune la alta și nici de la un an la altul. Evoluția a fost pe un trend ascendent, numărul de autoturisme crescând aproximativ la fel pentru fiecare regiune.

În ceea ce privește gradul de motorizare, respectiv numărul de autoturisme la 1,000 locuitori, pe primul loc se află Municipiul București cu 516 unități la o mie locuitori, urmat de județele Timiș, Brașov, Cluj, cu 295, 290, respectiv 288 autoturisme la o mie locuitori. Pe ultimul loc se află județul Călărași cu un grad de motorizare de 141 autoturisme la o mie locuitori. Doar cinci județe s-au situat peste media națională de 274 autoturisme la o mie locuitori. Acest lucru ne-a oferit o serie de informații despre potențialul de creștere a parcului auto în următorii ani, dar și o serie de date despre zonele slab dezvoltate.

Informațiile obținute în urma analizei parcului auto național le-am coroborat cu informații economico-financiare. Pe baza acestor corelații am văzut că numărul de autoturisme, precum și vechimea acestora sunt influențate direct de nivelul de dezvoltare economică al regiunilor/județelor, de nivelul salariilor din zonele respective, precum și de nivelul șomajului.

În a treia parte a capitolului al doilea am cercetat situația înmatriculărilor de autoturisme din România. Am observat că în anul 2007 înmatriculările de autoturisme noi reprezentau 71.62% din numărul total de autoturisme înmatriculate, în timp ce autoturismele second-hand importate aveau o pondere de 28.38%. La nivelul anului 2015, situația s-a schimbat, înmatriculările de autoturisme second-hand importate au avut o pondere 76% din totalul autoturismelor înmatriculate.

După aderarea României la Uniunea Europeană, înmatriculările de autoturisme second hand importate au depășit înmatriculările de autoturisme noi. În anul 2008, înmatriculările de autoturisme second-hand au avut o pondere de 51.3% din total înmatriculări. De asemenea, o dată cu izbucnirea crizei economice din 2008, numărul de autoturisme noi înmatriculate a scăzut dramatic, înregistrând niveluri sub 100,000 unități în perioada 2010-2015. Minimul istoric al perioadei analizate a fost în anul 2013, când au fost înmatriculate doar 57,710 autoturisme noi. În perioada 2009-2015, înmatriculările de autoturisme second-hand importate s-au situat la un nivel de peste 212,000 unități, singurele excepții fiind în 2011 și 2012, când s-au înregistrat doar 94,488 unități, respectiv 174,950 unități. Pe baza acestor informații, am ajuns la concluzia că aderarea la Uniunea Europeană a condus la creșterea înmatriculărilor de autoturisme second-hand importate. De asemenea, piața auto a fost afectată inclusiv de izbucnirea crizei economice din anul 2008, care a contribuit la reducerea generală a numărului de autoturisme înmatriculate.

În acest capitol, am prezentat cota de piață a brandurilor auto. La nivelul anului 2015, Dacia a fost lider de piață, cu o cotă de 33.1%. Pe locul doi s-a clasat brandul Skoda cu o cotă de piață de 9.3%. Următoarele locuri au fost ocupate de Volkswaken, Ford și Renault,

ale căror cote de piață au fost 8.9%, 7.1% și respectiv 6%. Pe piața autoturismelor second-hand importate, lider de piață a fost Volkswagen cu o cotă de 28.6%. Pe locul doi a fost Opel cu o cotă de 17.3%, urmat de Ford, BMW și Audi, ale căror cote de piață au fost 11.6%, 7.2%, și respectiv 7.1%.

În perioada 2007-2015, lider de piață a fost Dacia în ceea ce privește înmatriculările de autoturisme noi, în timp ce pe piața autoturismelor second hand importate, lider a fost Volkswagen.

Totodată am analizat puterea de cumpărare a consumatorilor pe piața automobilelor din Uniunea Europeană. În acest sens am comparat salariile minime și salariile medii din câteva state europene, cum ar fi România, Franța, Germania, Portugalia, Spania și Marea Britanie. Am aflat că un român are nevoie de 32 de salarii minime sau 15 salarii medii pentru a achiziționa un autoturism Dacia Logan, în timp ce un angajat din Germania sau Franța, are nevoie de 5 salarii minime sau 3 salarii medii pentru cumpărarea autoturismului.

Am identificat inclusiv factorii care vor influența industria auto la nivel mondial. Cei mai importanți se referă la reglementări naționale și internaționale privind reducerea emisiilor nocive, apariția unor noi producători la nivel global, dar și dezvoltarea fără precedent a piețelor emergente.

În capitolul al treilea, *Modele, tehnici, instrumente folosite în analiza strategică a procesului de creare a valorii la S.C. Automobile Dacia S.A.*, am realizat o cercetare metodologică a procesului de creare a valorii la compania Dacia. Am arătat că obiectivul principal al companiei Dacia a fost să creeze o mașină al cărei preț de vânzare să fie 5,000 euro. În vederea analizării acestui obiectiv, am folosit mai multe modele, tehnici și instrumente pentru a vedea cum a reușit Dacia să creeze valoare prin automobilul Logan.

Primul model folosit a fost *Analiza lanțului valorii* dezvoltat de Michael Porter. Potrivit acestui model, valoarea pe care o creează întreprinderile este legată de activitățile prin care resursele sunt transformate în bunuri și servicii, precum și de activitățile prin care aceste bunuri ajung la consumatorul final. În modelul Analiza lanțului valorii, valoarea este elementul central care formează baza strategiei concurențiale. Michael Porter consideră că valoarea din perspectiva clienților, este dată de suma cheltuielilor pe care sunt dispuși să le efectueze pentru a beneficia de produsele oferite de întreprindere. Din perspectiva companiilor, valoarea creată stă la baza prețului pe care îl obțin prin vânzarea produselor.

Lanțul valoric arată valoarea totală pe care o creează o întreprindere de-a lungul succesiunii activităților necesare realizării și vânzării produsului. Furnizorii și distribuitorii au un rol important în cadrul lanțului valorii, deoarece activitățile pe care le desfășoară au o marjă valorică ce influențează costul final suportat de clienți.

În cadrul acestui model am prezentat tehnica „proiectării pentru cost (design-to-cost)”. În proiectarea tradițională, soluțiile tehnice au în vedere obținerea de performanțe funcționale indiferent de costuri. În cazul tehnicii „proiectarea pentru costuri”, costul este elementul în jurul căruia se proiectează produsul, având o importanță egală cu celelalte

criterii de performanță cerute în industria auto.

Obiectivul modelului Dacia Logan a fost *valoarea la client*. Elementele prin care compania Dacia a urmărit să realizeze acest obiectiv au fost prețul de vânzare, fiabilitatea produsului și calitatea vieții la bord. Tehnica „proiectării pentru costuri” nu a avut un plan de reducere a costurilor, ci a pornit de la ideea, potrivit căreia, automobilul trebuie proiectat astfel încât să reducă la minimum acele elemente care nu participă în mod direct la atingerea celor trei obiective.

Un alt instrument folosit de compania Dacia în vederea obținerii avantajului de cost a fost procedeul „carryover”. Procedeul carryover presupune preluarea unor componente folosite în comun de mai multe automobile. Acest lucru reprezintă pentru consumatori, o garanție a fiabilității automobilului. Pentru producătorul auto, acest lucru înseamnă reduceri ale costurilor sau economii din punct de vedere al investițiilor necesare în procesul de proiectare. O altă metodă de reducere a costurilor a constat în folosirea cu preponderență a factorului uman în procesul de producție al automobilului.

De asemenea, am arătat rolul principal al furnizorilor în cadrul lanțului valoric. În vederea reducerii costurilor cu furnizorii, compania a optat pentru implicarea furnizorilor locali în lanțul valoric. Acest lucru a generat economii majore, întrucât 80% din costul modelului Logan erau costuri cu furnizorii. De asemenea, un alt factor care a contribuit la atingerea obiectivului de a produce un automobil de 5,000 €, a fost integrarea la nivel local a proceselor de producție și de asamblare. În vederea reducerii costurilor de logistică, cele mai multe componente ale automobilului au fost realizate la fața locului, începând cu cele mai voluminoase.

Un alt model folosit în analiza procesului de creare a valorii la compania Dacia, a fost Strategia Oceanului Albastru. Acest model, dezvoltat de Chan Kim și Renee Mauborgne, pleacă de la ideea potrivit căreia piața întreprinderilor este caracterizată de două tipuri de „ocean”: un ocean roșu, specific întreprinderilor care concurează unele cu altele în vederea cuceririi unei cote de piață, și un ocean albastru, specific zonelor încă neexplorate și nedisputate de întreprinderi.

Am arătat cum întreprinderea Dacia, a reușit să creeze un ocean albastru, evitând lupta cu concurenții. Prin crearea unui ocean albastru, compania nu își fundamentează strategia pe concurență. Ea are o abordare strategică diferită, cunoscută sub numele de *inovație de valoare*. Inovația de valoare, ajută întreprinderea să evite lupta cu concurenții și să creeze un salt în valoarea oferită clienților. Inovația de valoare are la bază atât crearea de valoare, cât și dezvoltarea de inovații. Valoarea fără inovație nu conduce la îmbunătățirea utilității resimțite de consumatori, în timp ce inovația fără valoare poate să afecteze procesul prin care consumatorii extrag valoarea.

Procesul prin care se creează oceanul albastru presupune, pe de o parte, micșorarea costurilor întreprinderii, și pe de altă parte, creșterea valorii pentru cumpărător. Prin acest proces se obține un surplus de valoare atât pentru consumatori, cât și pentru întreprindere.

Întreprinderea Dacia a reușit să se diferențieze de concurență, nu prin produsul în sine, ci prin modul în care a creat valoare pentru clienții săi. În timp ce concurența s-a concentrat să ofere automobile sofisticate, punând accentul pe design, dotări, diversitate și imagine de brand aspirațional, întreprinderea Dacia a urmărit să ofere un autoturism simplu, accesibil, fiabil, spațios, ușor de întreținut și ușor de folosit. Dacia a reușit să creeze o inovație de valoare, prin eliminarea elementelor foarte costisitoare asupra cărora se concentrau concurenții. Practic Dacia a redus investițiile în designul exterior, dotări interioare și gamă de produse, și a eliminat ideea de a oferi clienților săi prestigiu și valoare prin brand. Dacia a creat și a oferit clienților o valoare bazată în special pe ideea de utilitate și funcționalitate.

În ultima parte a capitolului al treilea, am arătat că brandul poate fi un instrument de creare a valorii. Brandul este noul instrument de comunicare socială. Oamenii urmăresc să transmită mesaje prin intermediul lucrurilor pe care le dețin. Foarte mulți consumatori apelează la branduri, deoarece acestea au puterea de a transmite diverse mesaje. Brandul reflectă nu doar imaginea unui produs sau a unei companii, ci și o imagine socială.

În industria auto, brandul este un instrument de diferențiere. Unele branduri de automobile creează o valoare mai mare pentru consumatori datorită mesajelor pe care le transmit. Observăm că procesul de cumpărare este influențat nu doar de produs ci și de brand. Brandul simplifică procesul de cumpărare, întrucât este și o garanție a calității.

Am observat că este foarte important ca un producător auto să construiască un brand puternic, care să cucerească prin asocieri, semnificații și promisiuni. Brandul are capacitatea să genereze un plus de valoare, datorită satisfacției pe care consumatorul o simte în raport cu ceilalți. Oamenii simt nevoia să se diferențieze, iar diferențierea socială se poate realiza prin brand. În aceste condiții, Dacia trebuie să-și schimbe imaginea de brand low-cost și să creeze un sistem de mesaje, promisiuni și asocieri prin care să crească valoarea percepută de clienți.

În capitolul patru, intitulat *Provocările viitorului privind crearea de valoare pentru clienții din industria auto*, am arătat cum va influența automobilul inteligent procesul de creare a valorii.

În prima parte am identificat factorii care vor conduce la dezvoltarea unui nou model de creare a valorii în industria auto. Am arătat că reglementările guvernamentale vor deveni foarte restrictive în ceea ce privește siguranța circulației pe drumurile publice. Producătorii auto vor investi sume importante de bani în dezvoltarea unor sisteme de siguranță a pasagerilor și a tuturor participanților la trafic. Aceste tehnologii vor urmări să asigure comunicarea între vehicule în vederea evitării producerii de accidente. De asemenea, cerințele privind protejarea mediului, vor obliga producătorii auto să găsească soluții pentru reducerea consumului de carburant și implicit pentru reducerea emisiilor.

Alți factori care vor influența industria auto, vor veni din domeniul IT. Companii precum Google, Apple, urmăresc să creeze un automobil autonom, capabil să se conducă

singur. Succesul acestor proiecte îi obligă pe producătorii clasici de autoturisme să țină pasul cu tehnologia și mai ales cu inovațiile tehnologice. Pentru a nu pierde contactul cu realitatea, mulți producători vor fi nevoiți să aloce sume importante pentru cercetare și pentru dezvoltarea de inovații tehnologice. Companiile din industria IT vor fi veritabili concurenți, deoarece beneficiază de puterea expertizei în crearea de sisteme cibernetice inteligente.

Am arătat că automobilul inteligent va fi un vehicul capabil să se conducă singur fără a mai fi nevoie de șofer. Tehnologia care va permite acest lucru se va baza pe un sistem cibernetic, programat să culeagă informații din trafic, să le prelucreze și să ia cele mai bune decizii. Automobilele inteligente vor fi interconectate unele cu altele, și vor transmite informații pentru a optimiza traficul, pentru a evita ambuteiaje și cel mai important lucru, pentru a evita producerea de accidente. În zilele noastre, peste 90% din accidente sunt cauzate de erori umane. Automobilele inteligente vor reduce numărul accidentelor și vor salva anual milioane de vieți.

De asemenea, am arătat că automobilul inteligent va crea mai multă valoare pentru consumatori datorită faptului că acestea se vor conduce singure. Timpul petrecut la volanul unui automobil clasic va putea fi folosit pentru alte activități. În loc să fie atent la drum, șoferul va putea să citească, să navigheze pe internet, să doarmă sau să facă orice dorește. Timpul câștigat și folosit în alte scopuri va fi plusul de valoare generat de automobilul inteligent.

Am arătat că automobilul inteligent nu va mai fi un simplu produs, ci va fi un instrument pentru furnizarea de servicii. Automobilul inteligent va furniza pe lângă serviciul de mobilitate și servicii de conectivitate, comunicare și multimedia. Automobilul va fi un loc de întâlnire virtuală, un loc de comunicare între consumatori și furnizorii de servicii. De asemenea, automobilul inteligent va fi și un magazin online, pasagerii putând să cumpere bunuri și servicii.

Automobilul inteligent va schimba și modul în care este creată valoarea. Digitalizarea automobilului va produce schimbări majore în modelul de afaceri al producătorilor clasici de automobile. Principalele resurse prin care se va crea valoare vor fi informațiile. Schimbul de informații, de la consumator la furnizor, și de la furnizor la consumator, va sta la baza procesului de co-creare a valorii. Producătorii auto nu se vor mai concentra asupra performanțelor tehnice ale automobilelor, ci asupra culegerii, prelucrării și transmiterii de informații. În acest sens, am arătat că vor apărea noi concurenți pe piața auto în special din industria IT. Acest lucru va conduce la încheierea de parteneriate, astfel încât toți actorii implicați în crearea automobilului inteligent să beneficieze de avatajele sinergice ale colaborării.

Totodată am arătat că digitalizarea automobilului va conduce și la dezvoltarea serviciilor de mobilitate. Oamenii nu vor mai fi interesați să dețină un automobil personal, ci vor fi tentați să apeleze cu precădere la furnizorii de servicii de mobilitate. Am arătat că aceste servicii se vor dezvolta foarte mult, deoarece eliminarea factorului uman din ecuație

va conduce la creșterea profiturilor pentru furnizorii de mobilitate, dar și la creșterea încrederii consumatorilor în aceste servicii.

Automobilul inteligent va avea un impact economico-social de mare anvergură. Pe lângă evitarea accidentelor, automobilul inteligent va avea efecte benefice asupra calității vieții, dar și asupra urbanizării. Orașele vor fi decongestionate, aerul va fi mai puțin poluat, iar nivelul de stres va fi mai mic. De asemenea, nu va mai fi nevoie de atâtea locuri de parcare câte sunt în prezent, deoarece automobilele inteligente își vor putea găsi singure un loc de parcare, indiferent de distanța la care se află. Drumurile publice vor fi mai sigure, întrucât automobilele inteligente vor fi capabile să respecte semnele de circulație. Am arătat că automobilul inteligent va fi un nou model de creare a valorii care va revoluționa industria auto.

La finalul acestui capitol am arătat cât de importantă este tranziția de la automobilul convențional la cel inteligent. Apariția automobilului inteligent este întârziată de lipsa reglementărilor care să permită circulația pe drumurile publice a automobilelor fără șofer. De asemenea, există o serie de reticențe din partea consumatorilor în ceea ce privește încrederea în aceste autovehicule. Pentru depășirea acestor neajunsuri, tranziția ar putea să se facă treptat prin sisteme inteligente de asistare a conducerii, care vor avea rolul să îmbunătățească experiența condusului. Practic, trecerea de la automobilul convențional la cel inteligent ar putea să se facă prin automobilul semi-inteligent, care va permite intervenția omului oricând în timpul condusului.

În capitolul cinci, *Cercetare cu privire la valoarea percepută de clienții Dacia*, am realizat un studiu de piață pe bază de sondaj. Scopul acestui studiu a fost să analizăm valoarea percepută de clienți pentru autoturismele Dacia și pentru sistemele de conducere semi-autonomă a autovehiculelor. De asemenea am investigat principalele direcții de dezvoltare strategică prin care compania Dacia ar putea să crească valoarea pentru clienți.

Metodologia cercetării a presupus crearea unui eșantion reprezentativ pentru populația analizată. Studiul a fost efectuat pe un eșantion de 604 persoane, în zona Olteniei, în perioada 01.10.2015-31.10.2015. Rezultatele cercetării se încadrează într-o marjă de eroare de +/- 4%. Chestionarul pe care l-am folosit a fost alcătuit din 26 întrebări prin care am investigat 129 variabile.

Problema de cercetare a fost descompusă în mai multe obiective. Primul obiectiv a urmărit identificarea elementelor care creează valoare pentru clienți. Am folosit douăzeci de elemente pe care le-am grupat în patru caracteristici. Am aflat că pentru posesorii de automobile marca Dacia, caracteristica ce creează cea mai mare valoare este *Confortul*. Pe locul al doilea s-a situat caracteristica intitulată *Costuri*, urmată de caracteristica *Prestigiu*. Cea mai puțin importantă caracteristică din punct de vedere al valorii percepute de clienți, a fost cea legată de *Performanța autoturismului*.

De asemenea, ne-am propus să identificăm factorul care i-a influențat pe clienți în procesul de achiziție al automobilului. Am aflat că prețul a fost principalul motiv pentru care

au ales marca Dacia.

Următorul obiectiv al problemei de cercetat, a fost evaluarea gradului de satisfacție al clienților. Pentru aceasta am folosit cinci variabile. Rezultatul a fost unul foarte bun, ceea ce ne-a indicat faptul că, în general, clienții Dacia sunt mulțumiți de modelele deținute. Un alt obiectiv a avut în vedere să analizăm modul în care sunt apreciate autoturismele Dacia. La acest capitol, cei mai mulți consumatori nu au aprecieri foarte bune. Cele mai proaste rezultate s-au înregistrat pentru variabila confort, design exterior și calitatea materialelor de la interior.

Totodată am analizat părerea consumatorilor despre brandul Dacia. Rezultatele ne-au arătat faptul că mulți consideră brandul Dacia ca fiind un brand low-cost care nu trezește admirația celor din jur. Un alt punct slab, se referă la faptul că acest brand auto nu este orientat spre inovare și nici nu conferă un grad ridicat de încredere. Cei mai mulți consumatori au apreciat brandul Dacia ca fiind destinat familiilor.

În continuare am evaluat așteptările clienților față de anumite propuneri creatoare de valoare. Rezultatele ne-au arătat că Dacia ar trebui să ofere variante cu cutie automată, motorizări electrice, precum și o calitate mai mare a materialelor folosite la interior.

De asemenea, am analizat părerea clienților despre prețul și costurile de întreținere ale autoturismelor deținute. Cei mai mulțumiți au fost deținătorii modelului Dacia Logan, aceștia fiind dispuși să îl recomande și altor persoane. Cele mai mari șanse de recumpărare a brandului Dacia le-au avut tot deținătorii modelului Logan.

Un alt obiectiv important al acestui studiu a avut în vedere analiza comparativă a brandului Dacia în raport cu principalii concurenți. Pentru atingerea acestui obiectiv, am folosit șase variabile printre care fiabilitate, performanțe, siguranță, confort, întreținere și raport calitate-preț. Dacia a ieșit pe ultimul loc în raport cu mărcile concurente Opel, Ford, Skoda, Toyota și Renault. Singurele variabile unde Dacia și-a depășit competitorii au fost întreținere și raport calitate-preț.

Tot în cadrul acestui capitol am analizat valoarea creată de sistemele de asistare a conducerii. Cei mai mulți respondenți au considerat că aceste sisteme au capacitatea să îmbunătățească experiența condusului, pot contribui la reducerea erorilor comise de șoferi din neatenție și că în general, conferă un grad ridicat de confort și încredere. Majoritatea respondenților au considerat că sistemele de asistare a conducerii pot contribui la creșterea valorii percepute.

Ultimul obiectiv al temei noastre de cercetare a fost identificarea principalelor direcții de dezvoltare strategică prin care compania Dacia ar putea crește valoarea pentru clienți. Soluția aleasă de majoritatea respondenților a fost dezvoltarea de inovații tehnologice. Pe locul al doilea, s-a situat varianta lansării unor noi modele mult mai bine echipate, iar pe locul al treilea a fost varianta unei mai bune comunicări între consumatori și producător.

Acest studiu ne-a arătat care sunt punctele tari și punctele slabe ale companiei Dacia din perspectiva clienților. Pe baza rezultatelor am identificat principalele direcții de

dezvoltare strategică prin care Dacia ar putea să-și îmbunătățească imaginea de brand, dar și poziția pe piața auto în raport cu principalii concurenți. De asemenea, am făcut o serie de propuneri în ceea ce privește crearea de valoare.

ABSTRACT

OF THE PHD THESIS

“STRATEGIC APPROACHES TO CUSTOMER VALUE CREATION PROCESS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY”

developed by BUDICĂ Adrian-Florin under the coordination of
Prof. Tudor Nistorescu, PhD

The PhD Thesis “*STRATEGIC APPROACHES TO CUSTOMER VALUE CREATION PROCESS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY*” aims to study the process in which the client value is created in the automotive industry. This scientific process aims to identify the best value creative strategies so that the automotive manufacturers are able to obtain a long term competitive advantage. The work is structured on five research paths and they correspond to a number of five chapters. The design of each research direction was carried out so that it enforces the achievement of the main research objective of the hereby work.

The first chapter, entitled *The theoretical fundament of value creation process*, aimed to ensure our research foundation in what regards the client value creation. The importance of the overtime value creation was underline herein. Therefore, Adam Smith Considers that the work is the only real measure of the value exchange in all things, whilst David Ricardo considers that the work is the main source of value creation. The physiocrats were the first who defined the concept of value through utility and rarity. Yet a closer approach to reality was that of the marginalists who considered that the value is created both by the manufacturer and the consumer.

The concept of value creation was defined, therefore, as being the customer creation during use, and the notion of co-creation was defined as being a function of the interaction between the consumer and company. Likewise, the actions of each involved part was classified in three areas: the manufacturer area, the common interaction area and the customer area.

In the hereby work, the concept of value creation was analysed from the perspective of Services Dominant Logic (SDL). This represents a new optics for the value creation process, totally different from the Products Dominated Logic (PDL).

In the Products Dominated Logic (PDL), the consumers are exogenous company factors. The value is produced within the company (through the developed activities) and outside the markets. Michael Porter underlined by the concept of „the value chain”, the unilateral role played by the company in the creation process of the respective value. Thus, the companies fulfilled the manufacturer role for the value, while their customers fulfilled the role of value consumers. The market was regarded as a simple exchange place, without