

LBRIS

We know
books

DANIEL DARIUS ONEȚIU

MARKETING ADAPTIV ȘI COMUNICARE DIGITALĂ

De la orientare spre piață la performanță
prin utilizare de platforme digitale



TRITONIC

Tritonic Books

București | 2025

CUPRINS

INTRODUCERE	9
1. CAPABILITĂȚILE DE MARKETING	17
1.1. Capabilitățile statice de marketing	17
1.2. Capabilitățile dinamice de marketing	19
1.3. Capabilitățile adaptive de marketing	23
1.4. Capabilitățile de marketing digital	25
2. ORIENTAREA SPRE PIAȚĂ A FIRMEI	31
2.1. Formele orientării spre piață	33
2.2. Impactul orientării spre piață asupra performanței firmei	36
3. ADOPTAREA ȘI UTILIZAREA PLATFORMELOR DIGITALE	43
3.1. Platforme digitale tehnologice și de business: delimitări conceptuale	45
3.2. Adoptarea și utilizarea platformelor digitale	51
4. METODOLOGIA CERCETĂRII	57
4.1. Obiectivele cercetării	57
4.2. Ipotezele și modelul conceptual al cercetării	57
4.3. Dezvoltarea instrumentului de cercetare	67
4.5. Planul de analiză statistică a datelor	75
5. REZULTATELE CERCETĂRII	77
5.1. Caracteristicile firmelor din eșantion	77
5.2. Analiza fiabilității scalelor de măsură	82
5.3. Testarea ipotezelor de cercetare	100

6. CONCLUZII, IMPLICAȚII SI LIMITE	125
6.1. Concluziile cercetării	126
6.2. Contribuțiile cercetării	133
6.3. Implicațiile rezultatelor cercetării	135
6.4. Limite și direcții viitoare de cercetare	139
7. Bibliografie	141
8. ANEXE	161
Anexa 1. Chestionar	161
Anexa 2. Rezultatele analizei de regresie	167

INTRODUCERE

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

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

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

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

Mediul de marketing digital este caracterizat de dinamism, rapiditatea acțiunilor și instabilitate, menținerea competitivității

și obținerea performanței în acest tip de mediu necesitând capacități dinamice și adaptative de marketing (Chinakidzwa și Phiri, 2020). Capabilitățile de marketing digital reprezintă o clasă distinctă de capabilități de marketing necesare în mediul de marketing digital, fiind complementare capabilităților convenționale de marketing. Utilizarea noilor tehnologii digitale în desfășurarea proceselor de marketing digital impune dezvoltarea unor noi capabilități specifice denumite în literatură capabilități de marketing digital (Chinakidzwa și Phiri, 2020; Herhausen, Miočević, Morgan și Kleijnen, 2020). De exemplu, identificarea clienților potențiali este necesară în toate mediile de marketing, în mediul digital utilizându-se însă, pe scară largă, noile tehnologii digitale pentru a automatiza acest proces.

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

În consecință, în prezenta cercetare ne-am propus să identificăm efectele orientării (proactive și reactive) spre piață și a capabilităților adaptive de marketing asupra utilizării platformelor digitale și performanței firmei prin realizarea unui studiu empiric asupra unui eșantion de manageri ai unor organizații de tip business to business din diverse domenii de activitate din România. În vederea identificării mecanismului prin care orientarea proactivă și orientarea reactivă spre piață conduce la utilizarea platformelor digitale am testat rolul

mediator al capabilităților adaptive de marketing în această relație. De asemenea, am examinat măsura în care contribuția capabilităților adaptive de marketing la performanța firmei variază în condiții diferite de piață, respectiv efectul moderator al turbulenței mediului în relația dintre utilizarea platformelor digitale și performanța firmei. Aceste aspecte abordate în această lucrare sunt importante și de actualitate și în contextul mediului de business din România deoarece adoptarea unor noi modele de business bazate pe noile tehnologii digitale și utilizarea platformelor digitale este, încă, într-o etapă de început. Totuși, în ultima perioadă, se poate constata o creștere a numărului de firme care își propun implementarea unor noi tehnologii și utilizarea platformelor digitale. De exemplu, un studiu al McKinsey Global Institute (2020) a constatat că un număr tot mai mare de companii adoptă tehnologiile digitale în marketing și vânzări. Astfel, clienții B2B au devenit din ce în ce mai deschiși față de achizițiile prin intermediul platformelor digitale, 85% dintre aceștia preferând să cumpere produse cunoscute de pe o platformă digitală decât să comande prin telefon sau e-mail. Această preferință pune în evidență importanța crescândă pe care clienții o acordă experiențelor de cumpărare digitală.

Această cercetare își propune să răspundă la următoarele întrebări: a) Care sunt efectele orientării proactive și ale celei reactive spre piață asupra utilizării platformelor digitale? b) Consecințele utilizării platformelor digitale asupra performanței firmei diferă în funcție de nivelul turbulenței mediului? c) Capabilitatea adaptivă de marketing a unei firme reprezintă mecanismul prin care orientarea spre piață conduce la utilizarea platformelor digitale? Nivelul de turbulență a mediului este determinat de schimbările structurale ale industriei și mediului competitiv, de modificările pieței și ale intensității competitive, precum și de schimbările de natură tehnologică. În mod tradițional, managerii preferă un nivel scăzut

de turbulență a mediului deoarece mediile stabile sunt mai previzibile. Odată cu dezvoltarea tehnologiei informației și a economiei globale, mediile de business au devenit însă din ce în ce mai complicate și mai turbulente. În astfel de medii de business, sursele tradiționale ale avantajului competitiv se pot eroda cu ușurință în timp. Mai mult, astfel de turbulențe ale mediului pot afecta măsura în care fiecare tip de capabilitate de marketing contribuie la performanța firmei (Guo și alții, 2018).

În consecință, obiectivele stabilite ale prezentei cercetări sunt următoarele: (i) identificarea efectului orientării proactive și reactive spre piață asupra utilizării platformelor digitale; (ii) identificarea efectelor capabilităților adaptive de marketing (capabilitatea de învățare vigilentă despre piață, capabilitatea de experimentare adaptivă pe piață și capabilitatea de marketing deschis) asupra utilizării platformelor digitale; (iii) identificarea rolului mediator al capabilităților adaptive de marketing în relația dintre orientarea proactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale; (iv) identificarea rolului mediator al capabilităților adaptive de marketing în relația dintre orientarea reactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale; (v) identificarea efectului utilizării platformelor digitale asupra performanței firmei și a dimensiunilor sale (satisfacția clientului, eficacitatea pe piață și profitabilitatea firmei) și (vi) identificarea rolului moderator al turbulenței mediului și a componentelor sale (turbulența pieței, intensitatea concurenței și turbulența tehnologică) în relația dintre utilizarea platformelor digitale și performanța firmei. Pentru îndeplinirea acestui ultim obiectiv am presupus mai întâi că orientarea spre piață și capabilitățile adaptive de marketing exercită efecte diferite asupra utilizării platformelor digitale, iar apoi am testat rolul de moderator al turbulenței mediului în relația dintre utilizarea platformelor digitale și performanța firmei. Rezultatele prezentei cercetări oferă un suportul empi-

ric care pune în evidență o influență diferențiată a utilizării platformelor digitale asupra performanței firmei în funcție de gradul de turbulență a mediului. De asemenea, rezultatele obținute confirmă existența unei legături semnificative între orientarea proactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale, această orientare fiind un factor care stimulează utilizarea acestui tip de platforme. Mai mult, aceste rezultate au pus în evidență o influență mai mare a capacităților adaptive de marketing asupra utilizării platformelor digitale comparativ cu cea a orientării proactive spre piață. Astfel, am constatat că relația dintre orientarea proactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale este mediată parțial de capacitatea adaptivă de marketing, în timp ce relația dintre orientarea reactivă spre piață și utilizarea platformelor digitale este mediată în totalitate de capacitatea adaptivă de marketing.

Principalele contribuții ale prezentei cercetări la aprofundarea cunoașterii fenomenului utilizării platformelor digitale de business se referă la identificarea efectelor orientării proactive spre piață, capacității adaptive de marketing și utilizării platformelor digitale asupra performanței firmei, capacitatea adaptivă de marketing reprezentând mecanismul prin care orientarea proactivă și reactivă spre piață conduc la utilizarea platformelor digitale. De asemenea, au fost identificate efectele utilizării platformelor digitale asupra performanței firmei care sunt moderate de nivelul turbulenței tehnologice. Totodată, prezenta cercetare a generat argumente empirice utile managerilor în luarea deciziilor privind alocarea de resurse în direcția dezvoltării unor noi procese de marketing în care să se utilizeze platformele digitale.

Pe baza trecerii în revistă a rezultatelor cercetărilor anterioare cu privire la orientarea proactivă și cea reactivă spre piață, capacitățile adaptive de marketing (capacitatea de învățare vigilentă despre piață, capacitatea de experimentare adaptivă pe piață și capacitatea de marketing deschis),

utilizarea platformelor digitale, turbulența mediului și performanța firmei am formulat ipotezele de cercetare și am elaborat modelul conceptual al cercetării. Scalele utilizate în măsurarea constructelor cuprinse în modelul conceptual al cercetării au fost adaptate contextului în care am realizat prezentul studiu și au fost testate cu ajutorul programelor informatice de analiza statistică. În vederea analizării constructelor stabilite am adoptat următoarele scale de măsură: scalele dezvoltate de Narver și alții (2004) pentru măsurarea orientării proactive și a celei reactive spre piață; scalele concepute de Guo și alții (2018) pentru măsurarea capacităților adaptive de marketing; scala lui Xiao și alții (2020) pentru măsurarea nivelului de utilizare a platformelor digitale; scala dezvoltată de Jaworski și Kohli (1993) pentru măsurarea turbulenței mediului și scala lui Vorhies și Morgan (2005) pentru măsurarea performanței firmei. În urma unei anchete prin sondaj pe bază de chestionare distribuite managerilor din cadrul diverselor firme din România am obținut 134 de răspunsuri. Datele rezultate au fost analizate cu ajutorul programului SPSS Statistics și a extensiei acestuia, programul de analiză statistică AMOS, pentru validarea modelului conceptual al cercetării.

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

utile pentru menținerea competitivității pe piață și atingerea unui nivel ridicat de performanță.

Prezenta lucrare este structurată în șase capitole, după cum urmează. În primul capitol, *Capabilitățile de marketing*, sunt expuse aspecte conceptuale ale capabilităților de marketing și de marketing digital, ale capabilităților dinamice de marketing și capabilităților adaptive de marketing. Toate cele trei capabilități adaptive de marketing (capabilitatea de învățare vigilentă despre piață, capabilitatea de experimentare adaptivă pe piață și capabilitatea de marketing deschis) sunt prezentate în detaliu conform literaturii de specialitate și explicate pe baza concluziilor unor cercetări anterioare. În capitolul al doilea, *Orientarea firmei spre piață*, punem accentul pe importanța și consecințele asupra performanței firmei ale celor două forme ale orientării firmei spre piață, respectiv orientarea proactivă spre piață și orientarea reactivă spre piață. În cel de-al treilea capitol, *Adoptarea și utilizarea platformelor digitale*, am prezentat aspecte conceptuale ale termenilor de platformă digitală, transformare digitală, digitalizare și digitizare și capabilități bazate pe platformele digitale, argumentând și importanța utilizării platformelor digitale de business. În cel de-al patrulea capitol, *Metodologia cercetării*, am dezvoltat ipotezele și modelul conceptual al cercetării și am prezentat pașii pe care i-am urmat în etapa de obținere și analiză a datelor. În capitolul al cincilea, *Rezultatele cercetării*, am prezentat rezultatele cercetării empirice obținute în urma testării ipotezelor referitoare la relațiile dintre orientarea spre piață, capabilitățile adaptive de marketing, utilizarea platformelor digitale și performanța firmei, precum și în urma verificării fiabilității scalelor și validității constructelor. Ultimul capitol, *Concluzii, implicații și limite ale cercetării*, prezintă contribuțiile prezentei cercetări la literatura de specialitate, implicațiile sale de natură managerială, principalele sale limite și direcții posibile de continuare a cercetării în viitor.

1. CAPABILITĂȚILE DE MARKETING

Definirea capabilităților adaptive de marketing și identificarea consecințelor lor asupra utilizării platformelor digitale și performanței firmei au fost abordate în prezenta lucrare pornind de la realitatea că diferiți clienții achiziționează anumite bunuri și servicii atât prin diverse canale tradiționale de marketing, cât și prin intermediul platformelor digitale. Kotler (1967) definea marketingul ca fiind un proces social și managerial prin care indivizi sau grupuri de indivizi obțin ceea ce le este necesar și doresc prin crearea, oferirea și schimbul de produse și servicii care au o anumită valoare. Adoptând perspectiva managerială, în prezenta lucrare considerăm capabilitățile dinamice de marketing ca fiind mecanismul prin care orientarea proactivă și reactivă spre piață stimulează utilizarea platformelor digitale care, la rândul său, contribuie la creșterea performanței firmei.

1.1. Capabilitățile statice de marketing

Morgan (2012) definește capabilitățile de marketing ca fiind "procese specializate, arhitecturale, interfuncționale și dinamice prin care resursele de marketing sunt obținute, combinate și transformate în oferte de valoare pentru piața (piețele) țintă" (p. 106). Guo și alții (2018) consideră capabilitățile de marketing ca fiind o categorie de capabilități ale firmei care asigură configurarea și desfășurarea eficientă a resurselor de marketing, contribuind la construirea unui avantaj compe-

titiv durabil și la creșterea veniturilor și profitului pe termen lung. Aceste capacități de marketing contribuie hotărâtor la dezvoltarea pe piață și la succesul financiar al companiilor (Alharbi, 2015).

Capabilitățile de marketing pot fi grupate în patru categorii: capacități dinamice de marketing, capacități arhitecturale de marketing, capacități interfuncționale de marketing și capacități specializate de marketing (Morgan, 2012). Conform acestei taxonomii, capacitățile dinamice de marketing se referă la învățarea despre piață, reconfigurarea resurselor și îmbunătățirea capacităților, capacitățile arhitecturale de marketing se concretizează în capacitățile de planificare și de implementare a strategiilor de marketing, capacitățile interfuncționale de marketing asigură managementul brandului, managementul relațiilor cu clienții și dezvoltare noilor produse, iar capacitățile specializate de marketing cuprind procesele de management al produsului, management al prețului, management al canalelor de marketing, de comunicare de marketing, de vânzare și de studiere a pieței.

Într-o altă abordare, Gnizy (2019), extinzând rezultatele cercetărilor lui Blesa și Ripolles (2008), identifică patru seturi de capacități de marketing care stimulează angajamentul în cadrul parteneriatelor internaționale între companii: (i) capacitățile de tip outside-in (de exemplu, cercetarea pieței și managementul relației cu clienții) care sunt utilizate pentru a face față schimbărilor pieței; (ii) capacitățile de tip inside-out (de exemplu, managementul financiar și dezvoltarea tehnologică) necesare pentru gestionarea resurselor interne; (iii) capacități de extindere (de exemplu, schimbul de informații și mecanismele de coordonare) utilizate pentru a integra cele două seturi de capacități anterioare și (iv) capacități de tip rețea care sunt utilizate pentru a crea încrederea reciprocă și angajamentul în partajarea expertizei și activelor între parteneri.

Alături de capacitățile de marketing, capacitățile tehnologice reprezintă factorii principali ai performanței firmei și, prin urmare, o preocupare majoră pentru manageri (Gnizy, 2019). Capabilitățile de marketing sunt asociate pozitiv cu performanța firmelor în diverse condiții de mediu, în timp ce capacitățile tehnologice îmbunătățesc performanța în special în mediile intens concurențiale. Difuzia accelerată a noilor tehnologii digitale în ultima perioadă și utilizarea acestora în procesele de marketing au condus la creșterea interesului practicienilor și cercetătorilor față de conceptul de marketing digital, deciziile strategice ale firmelor canalizând resursele în direcția îmbunătățirii proceselor operaționale și asigurării funcționalității optime a organizației pe baza acestor noi tehnologii (Tariqa, Alshuridehb, Akourc și Al-Hawaryd 2022). Mai mult, creșterea intensității concurențiale generează noi provocări în satisfacerea și protecția clienților de către firmele din diverse sectoare, capacitățile de marketing digital devenind esențiale în generarea cunoștințelor despre piață și în luarea deciziilor privind direcția strategică viitoare a organizației (Tariqa, Alshuridehb, Akourc și Al-Hawaryd 2022).

Atât capacitățile dinamice de marketing, cât și capacitățile adaptive de marketing ajută firmele să facă față schimbărilor pieței care sunt generate de noile tehnologii digitale. Deși această cercetare este focalizată asupra consecințelor capacităților adaptive de marketing asupra utilizării platformelor digitale și performanței firmei, vom explora întâi conceptul de capacități dinamice de marketing care este larg recunoscut.

1.2. Capabilitățile dinamice de marketing

Modul în care companiile își pot dezvolta capacitățile de marketing pentru a-și menține competitivitatea a devenit o preocupare majoră în ultimele două decenii. Teoria capabi-

lităților dinamice (Teece, Pisano și Shuen, 1997), teorie care extinde perspectiva bazată pe resurse asupra firmei (Barney, 1991), asigură fundamentul teoretic al cercetării fenomenului dezvoltării capabilităților de marketing. Capabilitățile dinamice au fost definite în diverse cercetări anterioare în termenii unor procese interne, abilități sau modele de învățare. Astfel, capabilitățile dinamice reprezintă "procesele companiei care utilizează resurse - în mod specific, procese de integrare, reconfigurare, obținere și eliberare a resurselor - pentru a se adapta și a crea schimbarea pieței. Capabilitățile dinamice sunt astfel rutinele organizaționale și strategice prin care firmele realizează noi configurații de resurse pe măsură ce piețele apar, intră în coliziune, se divizează, evoluează și dispar" (Eisenhardt și Martin, 2000, p. 1107). Aceste abilități ale firmei de a integra, construi și reconfigura competențe interne și externe asigură firmei capacitatea de a răspunde rapid la dinamica mediului concurențial (Teece, Pisano și Shuen, 1997). Capabilitățile dinamice se manifestă sub forma abilităților de a detecta și modela oportunitățile și amenințările, de a profita de oportunități și de a menține competitivitatea prin îmbunătățirea, combinarea, protejarea și reconfigurarea activelor intangibile și tangibile ale firmei (Teece, 2007). Zollo și Winter (2002) consideră capabilitățile dinamice ca fiind un model învățat și stabil al unei activități colective prin care organizația își generează și își modifică sistematic rutinele de operare. Capabilitățile dinamice permit firmelor să creeze noi produse și procese de afaceri și să răspundă rapid condițiilor schimbătoare ale pieței (Guo și alții, 2018; Helfat, 1997).

Înțelegerea capabilităților dinamice în termenii potențialului firmei de a rezolva în mod sistematic probleme, de a percepe oportunități și amenințări, de a lua decizii potrivite orientate spre piață și de a-și schimba baza de resurse (Barreto, 2010) pune în evidență importanța capabilităților dinamice de marketing. Firmele care pot analiza și corela

propriile capabilități de marketing cu propria strategie de marketing pot înregistra în timp o creștere a performanței. Datorită disponibilității unor resurse limitate, întreprinderile mici sunt nevoite să apeleze la capabilitățile unor parteneri externi pentru a-și putea extinde baza de resurse (Bahl, Lahiri și Mukherjee, 2021). Capabilitățile dinamice de marketing reprezintă abilitatea de schimbare a proceselor reactive și multifuncționale pentru a crea și a oferi valoare clientului ca răspuns la schimbările pieței (Guo și alții, 2018).

Combinând teoria capabilităților dinamice cu idei relevante din literatura marketingului strategic, Morgan (2012) conceptualizează capabilitățile dinamice de marketing pe baza a trei dimensiuni majore: învățarea despre piață, reconfigurarea resurselor și îmbunătățirea capabilităților. Capabilitatea de învățare despre piață reflectă abilitatea firmei de a învăța în mod activ și cu atenție despre clienți, concurenți, membrii canalului și despre mediul de afaceri, manifestându-se în procesul de achiziție, procesare, preluare și stocare de cunoștințe noi. Această capabilitate reunește și coordonează o serie de resurse și abilități în activitățile de cercetare a pieței precum sondajele de piață, experimente, teste de marketing și analize asupra bazelor de date despre clienți pentru a dezvolta o înțelegere profundă a condițiilor actuale ale pieței și a previziona evoluțiile pieței. Datorită faptului că piețele sunt din ce în ce mai complexe și dinamice, firmele trebuie să analizeze și să experimenteze activ noi modele de business pentru a putea anticipa schimbările pieței. Reconfigurarea resurselor presupune abilitatea firmei de a reține, elimina și achiziționa resursele necesare pentru adaptarea la cerințele mediului firmei (Morgan, 2012). Aceste cerințe pot implica dezvoltarea resurselor pe plan intern, achiziția de resurse individuale sau colective prin fuziunea cu o altă firmă sau redistribuirea resurselor proprii. Indiferent dacă resursele sunt construite intern sau achiziționate extern, decizia de