

بررسی مفهوم قابلیت پویای بازاریابی مبتنی بر رویکرد فراترکیب

مهدی ابراهیمی^۱ وحید نورنژادونوش^{۲*} زهره دهداشتی^۳ وحید خاشعی ورنامخواستی^۴

^۱دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

^۲دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

^۳استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

^۴دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۱/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۶

Examining the concept of marketing dynamic capability based on the meta-synthesis approach

Mahdi Ebrahimi¹, Vahid Noornejadvanoush^{*2}, Zohreh Dehdashti³, Vahid Khashei Varnamkhasti⁴

¹ Associate Prof., Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

² Ph.D. Candidate of business management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

³ Prof., Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

⁴ Associate Prof., Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Received: (27/12/2023) Accepted: (31/01/2024)

شناسه یکتا: asm.pgu.ac.ir/article_710556.html

Abstract

Purpose: One of the theoretical gaps in the field of marketing dynamic capability is the ambiguity in the field of how this concept is formed. one of the reasons for this issue is the dispersion and theoretical controversies resulting from the existence of different views and approaches. on the other hand, lack of attention and lack of an acceptable hierarchy of marketing capabilities is another reason for this issue. In other words, the position of all types of marketing capabilities in the hierarchy and chain of formation of the organization's capabilities is ambiguous in the literature. Therefore, in this research, we are trying to examine this issue from three aspects of theoretical perspectives, the level of formation of capabilities, as well as the hierarchy and chain of formation of capabilities. Achieving this goal, on the one hand, leads to a more and more integrated connection between the literature of dynamic capabilities and types of marketing capabilities; and on the other hand, while introducing some new approaches and providing a theoretical framework of the hierarchical position of various marketing capabilities, we help researchers in the field of marketing dynamic capability formation.

Method: The current research is based on qualitative research method. By searching for articles in Scopus, Web of Science and Google Scholar databases between 1994 and 2023, based on meta-synthesis method and using theoretical sampling, finally 51 articles related to this concept were selected and analyzed using thematic analysis method.

Findings & Conclusion: According to the results of the research, one of the reasons related to the proposed theoretical gap is that most of the studies in this field have focused on elementary and intermediate approaches; Therefore, it is not possible to understand the true nature of this concept only by considering one level of capabilities. According to the findings of this research, the formation of marketing dynamic capability is caused by the interaction and entanglement of various capabilities of different levels of the organization. Therefore, the use of more integrated approaches such as the system approach, hierarchy and capabilities architecture and the use of case study strategies by future researchers can add more practical and executable frameworks to the research literature while reducing the level of abstraction of models in the field of marketing dynamic capabilities. on the other hand, company managers can absorb knowledge related to the market by establishing and installing business intelligence systems, using market research teams, and using customer relationship management systems and by analyzing and discovering the expectations and obvious and hidden needs of the customers, they can provide a more appropriate response to the market needs by offering new products and services and providing superior value to the customer.

Keywords

Chain of capabilities, Hierarchy of capabilities, Marketing Dynamic capabilities, Meta-capabilities.

چکیده

هدف: یکی از شکاف‌های نظری حوزه قابلیت پویای بازاریابی ابهام در زمینه چگونگی شکل‌گیری این مفهوم می‌باشد. یکی از دلایل این موضوع پراکندگی و مناقشات نظری حاصل از وجود دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف است. از سوی دیگر کم‌توجهی و فقدان سلسله‌مراتب قابل‌قبولی از قابلیت‌های بازاریابی از دلایل دیگر این موضوع می‌باشد. به عبارت دیگر جایگاه انواع قابلیت‌های بازاریابی در سلسله‌مراتب و زنجیره شکل‌گیری قابلیت‌های سازمان در ادبیات مهم می‌باشد. لذا در این پژوهش درصدد هستیم تا این موضوع را از سه جنبه دیدگاه‌های نظری، سطح شکل‌گیری قابلیت‌ها و همچنین سلسله‌مراتب و زنجیره شکل‌گیری قابلیت‌ها مورد بررسی قرار دهیم. دستیابی به این هدف از یک سو موجب اتصال بیشتر و یکپارچه‌تر ادبیات قابلیت‌های پویا و انواع قابلیت‌های بازاریابی می‌گردد؛ و از سوی دیگر ضمن معرفی برخی رویکردهای جدید و ارائه یک چارچوب نظری از جایگاه سلسله‌مراتبی انواع قابلیت‌های بازاریابی به محققان و پژوهشگران در زمینه شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی کمک می‌نماییم.

روش پژوهش: پژوهش حاضر بر اساس روش تحقیق کیفی می‌باشد. با جستجوی مقالات در پایگاه‌های معتبر اسکوپوس، وب.اوساینس و گوگل اسکالر در بین سال‌های ۱۹۹۴ الی ۲۰۲۳ مبتنی بر روش فراترکیب و استفاده از نمونه‌گیری نظری در نهایت ۵۱ مقاله مرتبط با این مفهوم انتخاب و با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: مطابق با نتایج پژوهش، یکی از دلایل مرتبط با شکاف نظری مطرح‌شده آن است که توجه اکثر مطالعات این حوزه بر رویکردهای ابتدایی و میانی بوده است؛ لذا صرفاً با توجه به یک سطح از قابلیت‌ها نمی‌توان به ماهیت واقعی این مفهوم پی برد. طبق یافته‌های این پژوهش شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی ناشی از تعامل و درهم‌تنیدگی انواع قابلیت‌های سطوح مختلف سازمان می‌باشد. لذا استفاده از رویکردهای یکپارچه‌تر مانند رویکرد سیستمی، سلسله‌مراتبی و معماری قابلیت‌ها و استفاده از استراتژی‌های مطالعه موردی توسط محققان آبی می‌تواند ضمن کاهش سطح انتزاع مدل‌های حوزه قابلیت پویای بازاریابی، چارچوب‌های کاربردی‌تر و قابل‌اجراتری را نیز به ادبیات تحقیق اضافه نماید. از سوی دیگر مدیران شرکت‌ها نیز می‌توانند با استقرار و نصب سیستم‌های هوش تجاری، استفاده از تیم‌های تحقیقات بازار، استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری به جذب دانش مرتبط با بازار پرداخته و با تحلیل و کشف انتظارات و نیازهای آشکار و پنهان مشتریان می‌توانند با ارائه محصولات و خدمات جدید و ارائه ارزش برتر به مشتری به نیازهای بازار پاسخ مناسب‌تری ارائه نمایند.

واژه‌های کلیدی

زنجیره قابلیت‌ها، سلسله‌مراتب قابلیت، فرا قابلیت، قابلیت پویای بازاریابی

مقدمه

در طول دو دهه گذشته شاهد شکست‌های زیادی حتی از شرکت‌های نوآور بوده‌ایم. بسیاری از این شرکت‌ها با وجود نوآوری و عرضه محصولات جدید باز هم شکست خوردند به این دلیل که محصولات جدید آن‌ها پاسخگوی نیازهای در حال تغییر مصرف‌کنندگان نبود (ژوو و همکاران^۱، ۲۰۱۸). از نظر تئوری، این شکست‌ها اهمیت قابلیت پویای بازاریابی را برجسته می‌سازد. از همین رو به‌منظور برآورده سازی نیازها و خواسته‌های در حال تغییر مشتریان، سازمان‌ها باید توانایی تحلیل محیط کسب‌وکار و کشف فرصت‌های محیطی به‌منظور تدوین استراتژی‌های بازاریابی مناسب با فرصت‌های شناسایی شده را داشته باشند (امیرول و همکاران^۲، ۲۰۲۲). قابلیت پویای بازاریابی مفهومی چندوجهی، پیچیده و پویا می‌باشد که در طی چند سال اخیر مورد توجه زیادی از سوی محققان قرار گرفته است. با این حال با وجود مطالعات مختلف، همچنان ابهامات و انتقادات زیادی در این حوزه وجود دارد که درک این مفهوم را با مشکل مواجه نموده است. محققان مختلفی در مطالعات خود به انتقادات وارد شده به این حوزه پژوهشی اشاره کرده‌اند که از جمله می‌توان به ابهام در ماهیت و تعاریف این مفهوم (برخی مانند بایا و فریرا^۳، ۲۰۱۹)؛ وجود مطالعات ناهمگن، پراکنده و ناسازگار (بارالس مولینا و همکاران، ۲۰۱۴؛ میترا و ویزورک، ۲۰۲۰)؛ عدم توجه به شکل‌گیری و توسعه قابلیت‌ها (چن و همکاران، ۲۰۲۳؛ جاورسکی و لوری، ۲۰۱۹؛ موی، کابیدو و فروی، ۲۰۱۹)؛ کم‌توجهی به ماهیت چندسطحی و سلسله‌مراتبی قابلیت‌ها (وایلدن و همکاران، ۲۰۱۶؛ ووچیک، ۲۰۲۰)؛ ضعف عملیاتی‌سازی و کاربرد محدود مدل‌ها (ارندت و همکاران، ۲۰۲۲)؛ کم‌توجهی به بنیان‌های خرد و زیرقابلیت‌های بازاریابی (سیدنفوی و همکاران، ۱۴۰۱؛ لیمن و کانپچ، ۲۰۲۲) و تمرکز بیش‌ازحد بر عملکرد (بایا و فریرا، ۲۰۱۹) اشاره کرد.

از نظر محققان یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌ها و شکاف‌های نظری حوزه پژوهش قابلیت پویای بازاریابی موضوع چگونگی شکل‌گیری و توسعه این مفهوم می‌باشد. این موضوع از یک سو می‌تواند ناشی از عدم اتصال و ناسازگاری میان ادبیات قابلیت پویا و ادبیات قابلیت‌های بازاریابی باشد که این موضوع نیز ناشی از وجود رویکردها و دیدگاه‌های نظری متفاوتی است که موجب پراکندگی در درک مفهوم و عدم انسجام مبانی نظری این حوزه شده است؛ بنابراین در این پژوهش در ابتدا به‌منظور انسجام‌بخشی به ادبیات این حوزه سعی داریم به بررسی دقیق‌تر و عمیق‌تر این مفهوم از منظر رویکردهای مختلف بپردازیم. از سوی دیگر محققان بازاریابی و استراتژی اذعان دارند که قابلیت‌های بازاریابی ذاتاً چند سطحی و سلسله‌مراتبی بوده (مورگان، اسلوگراف و فنگ^۴، ۲۰۲۲) و بسیاری از سردرگمی‌های تعریف قابلیت‌های پویا ناشی از عدم نظر گرفتن تعاملات در این سطوح ناشی می‌شود (وایلدن و همکاران، ۲۰۱۶)؛ بنابراین ادبیات تحقیق هنوز مشخص ن ساخته است که انواع قابلیت‌های بازاریابی چه جایگاهی در سطوح و سلسله‌مراتب قابلیت‌های سازمان دارند و زنجیره شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی مبهم می‌باشد. لذا توجه به این موضوع می‌تواند درک ما از انواع قابلیت‌های بازاریابی و جایگاهشان در سازمان را عمیق‌تر سازد؛ بنابراین در هدف دوم به دنبال آن هستیم تا ضمن شناسایی سطوح شکل‌گیری قابلیت‌ها در سازمان به بررسی عمیق‌تر زنجیره شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی نیز بپردازیم. در مجموع در این پژوهش در صدد هستیم تا مفهوم قابلیت پویای بازاریابی را از جنبه دیدگاه‌ها و رویکردهای فکری زیربنایی، سطح شکل‌گیری قابلیت‌ها و همچنین سلسله‌مراتب و زنجیره شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی مورد بررسی عمیق‌تر قرار دهیم تا به برخی از ابهامات و انتقادات

1. Xu & et al.

2. Amirul & et al.

3 . Baía & Ferreira

4. Morgan, Slotegraaf & Feng

وارد شده بر این حوزه پاسخ دهیم. بررسی‌ها نشان می‌دهد مطالعات قبلی تاکنون به بررسی این موضوع نپرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به پژوهشگران آتی، مدیران بازاریابی و استراتژی شرکت‌ها و علاقه‌مندان حوزه قابلیت پویای بازاریابی کمک کرده و بینش‌های جدیدتری نسبت به پژوهش‌های آتی ارائه نماید.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

محققان بازاریابی اذعان دارند که امروزه آشفتگی‌های محیط کسب‌وکار مانند عدم قطعیت‌های محیطی، افزایش ریسک، کاهش تولدایی پیش‌بینی و پویایی محیط رقابتی بشدت بر عملکرد بازار شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد (اینان و کوپ، ۲۰۱۸)؛ پویایی محیط رقابتی نشان‌دهنده نوسانات مداوم ناشی از تغییرات مربوط به فن‌آوری، خواسته‌های مصرف‌کنندگان و ساختارهای رقبا است که فرآیندهای شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند و انعطاف‌پذیری سریع آن را طلب می‌نمایند (لینکوم و همکاران، ۲۰۱۸). چنین شرایطی سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا به‌منظور واکنش سریع به فشارهای محیطی و انطباق با خواسته‌های در حال تغییر مشتریان، منابع و قابلیت‌های بازاریابی خود را دائماً به‌روز نمایند (بارالس مولینا و همکاران، ۲۰۱۴). در چنین شرایطی شرکت‌ها با تمرکز بر شناخت عمیق از مشتریان و داشتن قابلیت‌های بازاریابی مناسب می‌توانند به موفقیت تجاری دست پیدا کنند (جاورسکی و لوری، ۲۰۱۹). در واقع، شرکت‌ها باید فعالیت‌های بازاریابی خود را به سمت رویکردهای چابک‌تر تغییر دهند تا شرط اساسی برای بقایشان فراهم شود. قابلیت‌های پویای بازاریابی، محرک‌های مهمی برای کسب مزیت رقابتی پایدار، به‌ویژه برای شرکت‌های فعال در محیط‌های رقابتی پویا محسوب می‌شوند (موی، کابیدو و فروی، ۲۰۱۹). قابلیت پویای بازاریابی فرآیندهایی چندوظیفه‌ای هستند که قویاً مبتنی بر دانش بازار هستند (میترا، ۲۰۲۰) و مجموعه منابع بازاریابی یک سازمان را به‌گونه‌ای اصلاح می‌کنند که با شرایط محیطی در حال تغییر سازگاری بهتری داشته باشد (میترا و همکاران، ۲۰۱۸). به‌طور کلی قابلیت پویای بازاریابی زیرمجموعه‌ای از قابلیت‌های پویا هستند که بر ارزش مشتری تأکید دارند؛ بنابراین فرض اساسی و مشترک محققان حوزه قابلیت پویای بازاریابی استفاده از دانش بازار برای تجدید سازمان است (روچ و همکاران، ۲۰۱۸). از همین رو می‌توان قابلیت پویای بازاریابی را به‌عنوان هدف خاص سازمان برای توسعه، انتشار و ادغام فرآیندهای مدیریت دانش بازار در محیط‌های با عدم قطعیت بالا به‌منظور برآورده سازی ارزش پیشنهادی مشتریان تعریف کرد (تارتاگیلون و فرمیسانو، ۲۰۱۸). محققان همچنین بر نقش مدیران بازاریابی و بخش بازاریابی در ایجاد و توسعه قابلیت پویای بازاریابی تأکید دارند و آن را به‌عنوان یک قابلیت سطح بالا یا فرا قابلیت در نظر می‌گیرند که شامل فرآیندهای میان‌وظیفه‌ای ترکیب شده‌ای از حوزه‌های مختلف سازمان مانند حوزه‌های تحقیق و توسعه، بخش‌های بازاریابی، فروش و غیره است (بارالس مولینا و همکاران، ۲۰۱۴). در زمینه فرایند شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی نیز محققان بازاریابی به ابعاد حسگری بازار (جهت‌گیری بازار)، تصمیم‌گیری و شکل‌دهی به فرصت‌های بازار (آماده‌سازی، برنامه‌ریزی و همسو کردن ذینفعان و ایجاد آمادگی سازمانی برای تغییر) و ترکیب‌بندی مجدد منابع و قابلیت‌ها اشاره دارند (میترا، ۲۰۲۰). یکی از کارکردهای قابلیت پویای بازاریابی آن است که به شرکت این امکان را می‌دهد تا پس از دریافت سیگنال‌های تغییر در بازار، منابع داخلی خود را به‌منظور هماهنگی و هم‌ترازی منابع و فرآیندهای بازاریابی با تقاضای بازار، سریعاً مجدداً پیکره‌بندی نماید (ژوو و همکاران، ۲۰۱۸). شرکت‌های دارای قابلیت پویای بازاریابی ارتباط نزدیک‌تر و پایدارتری با مشتری دارند. با استفاده از

قابلیت پویای بازاریابی شرکت‌ها می‌توانند فرایندها و فعالیت‌های بازاریابی خود را برای افزایش فروش، ارائه خدمات بهتر به مشتریان، ایجاد صمیمیت طولانی‌مدت با مشتریان یا پاسخ سریع به شرایط متغیر سازگار نمایند. در همین راستا اغلب مقالاتی که نقش بازاریابی در ایجاد قابلیت پویا را مطالعه می‌کنند به جهت‌گیری بازار (بازار گرایی)^۱ نیز اشاره دارند که به سازمان در جذب و انتشار دانش بازار کمک می‌کند و بر پیکربندی منابع و قابلیت‌ها تأثیر می‌گذارد (کچوئی و همکاران، ۲۰۱۷). از سوی دیگر قابلیت‌های پویای بازاریابی می‌توانند شرکت‌ها را ترغیب نمایند تا به‌طور فعال محیط بازار را رصد کرده و فرصت‌های بازار را فعالانه شناسایی کنند تا تغییرات جدید در تقاضای بازار را کشف کرده (ژوو و همکاران، ۲۰۲۰) و با خلق ایده‌های جدید و طراحی پروتکل‌هایی برای توسعه محصولات/خدمات جدید به نیازهای مشتریان و بازار پاسخ دهند (مستفیز و همکاران^۲، ۲۰۲۲).

با این حال این حوزه جذاب پژوهشی با شکاف‌های نظری و انتقاداتی همراه شده است. یکی از شکاف‌های نظری عمیق موجود در حوزه قابلیت پویای بازاریابی آن است که تا به امروز عمدتاً بخش چالش‌برانگیز چگونگی توسعه و شکل‌گیری قابلیت‌های شرکت‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است (مورگان، فنگ و وینتر، ۲۰۱۸؛ مورگان، ۲۰۱۹؛ جاورسکی و لوری، ۲۰۱۹؛ سایفرت و همکاران، ۲۰۲۱)؛ بنابراین دانش موجود در زمینه قابلیت پویای بازاریابی اندک بوده و درک چگونگی شکل‌گیری و توسعه قابلیت پویای بازاریابی محدود و مبهم می‌باشد (ژوو و همکاران، ۲۰۱۸). یکی از دلایل این موضوع به پراکندگی و مناقشات تحقیقات این حوزه برمی‌گردد. ادبیات این حوزه همچنان پراکنده، نامتجانس و مبهم باقی مانده است و ناسازگاری بین تعاریف، مفهوم‌سازی‌ها و اندازه‌گیری ساختارها و متغیرهای کلیدی در این حوزه به چشم می‌خورد (بایا و فریرا، ۲۰۱۹). این مسئله می‌تواند ناشی از وجود دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلفی باشد که محققان این حوزه در مطالعات خود اتخاذ کرده‌اند و هر محقق مبتنی بر دیدگاه خود به تعریف این مفهوم پرداخته است؛ از این رو در پژوهش حاضر از یک سو به دنبال شناسایی رویکردها و یک دسته‌بندی جدید از انواع رویکردها و دیدگاه‌های مطالعات این حوزه هستیم. از سوی دیگر از نظر محققان یکی از حوزه‌های مبهم برای پاسخ به شکاف در زمینه توسعه و شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی، موضوع بنیان‌های خرد و شکل‌گیری زنجیره‌ای قابلیت‌های بازاریابی است (ماسیرا، ترینچرا و روسولیلو، ۲۰۱۸)؛ بنابراین یکی دیگر از دلایل اصلی شکاف نظری ذکر شده و انتقادات وارده به این حوزه پژوهشی، سؤال در مورد جایگاه و سطحی است که قابلیت‌ها در آن قرار دارند. قابلیت‌های پویا به‌وضوح با قابلیت‌ها و شایستگی‌ها سروکار دارند، اما هنوز مشخص نیست که این قابلیت‌ها در نهایت در کدام سطح قرار دارند؛ آیا آن‌ها ساختار یا فرایند و صلاحیت سازمانی هستند یا از صلاحیت افراد ناشی می‌شوند؟ (سیدنقوی و همکاران، ۱۴۰۱). درحالی‌که ادبیات موجود، قابلیت پویای بازاریابی را اساساً پدیده‌ای چندوجهی و دارای ماهیتی سلسله‌مراتبی تشخیص داده است، اما هیچ طبقه‌بندی و سلسله‌مراتب قابل قبولی از قابلیت‌های بازاریابی وجود ندارد (مورگان، ۲۰۱۹) و اغلب مطالعات قبلی صرفاً به معرفی انواع قابلیت‌های بازاریابی در ادبیات نظری بسنده کرده‌اند و در مورد جایگاه و سطح آن‌ها در سلسله‌مراتب قابلیت‌ها مطالعه مناسبی صورت نگرفته است و به ادعان محققان هنوز اطلاعات کمی در مورد ابعاد فرعی و زیرقابلیت‌های سلسله‌مراتبی قابلیت پویای بازاریابی وجود دارد (تارتاگلیون و فرمیسانو، ۲۰۱۸)؛ لذا با توجه به شکاف نظری و ابهامات مطرح‌شده، انجام پژوهشی در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد تا به پژوهشگران و مدیران بازاریابی و استراتژی سازمان برای شناخت و استفاده بهتر از مفهوم قابلیت پویای بازاریابی کمک نماید.

¹ Market Orientation

² Mostafiz & et al.

پیشینه تجربی

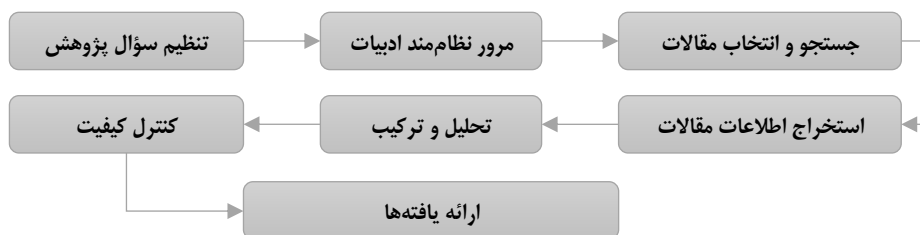
سایفرت و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به این موضوع اشاره کردند که اغلب تحقیقات در زمینه قابلیت‌های پویا بیشتر بر موضوع ارتباط این مفهوم با عملکرد سازمانی پرداخته‌اند اما در زمینه توسعه و شکل‌گیری قابلیت‌های پویا ابهام وجود دارد. همچنین اشاره کردند که رویکردهای اخیر در زمینه توسعه قابلیت‌های پویا به صورت کلان مطرح شده‌اند و تحقیقات معتبر در زمینه شکل‌گیری و توسعه قابلیت پویا اندک می‌باشند. وایلدن و همکاران (۲۰۱۶) نیز در پژوهشی هدف خود را ارائه یک مدل معماری از دیدگاه قابلیت پویا بیان نمودند. این محققان در صدد بودند تا پایه‌های خرد قابلیت پویا را در سطوح مختلف تحلیل فردی، کسب‌وکار و سازمانی با یکدیگر ادغام نمایند. هرچند این محققان بنیان‌های خرد قابلیت پویا را در سطح فردی، کسب‌وکار و سازمانی مورد توجه قرار دادند اما به چگونگی شکل‌گیری و سلسله‌مراتب قابلیت پویای بازاریابی اشاره‌ای نداشته‌اند. سالواتو و واسولو (۲۰۱۷) در پژوهش خود اشاره کردند که توجه به سطح کلان سازمان نمی‌تواند به‌تنهایی قابلیت پویا را تبیین کند. لذا از نظر آن‌ها باید سطح پایین‌تر از لایه سازمانی را مشاهده نمود. از همین رو به سطح خرد قابلیت پویا توجه کردند و رفتارهای فردی را نیز در قابلیت‌های پویا مدنظر قرار دادند؛ اما محققان در این تحقیق بر قابلیت‌های بازاریابی و رویکردها و چگونگی شکل‌گیری قابلیت‌ها اشاره‌ای نداشته‌اند. مورگان (۲۰۱۲) نیز در مطالعه‌ای هدف خود را ارائه چارچوبی مفهومی در زمینه ارتباط بازاریابی و عملکرد تجاری بیان نمود. محقق به حسگری و یادگیری بازار و پیکره‌بندی مجدد منابع به‌عنوان قابلیت پویای بازاریابی اشاره داشته است. هرچند این تحقیق به انواع قابلیت‌های بازاریابی اشاره داشته است اما محقق صرفاً این عوامل را در یک چارچوب دسته‌بندی کرده و به مفهوم شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی توجهی نداشته است. چن و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش مروری خود اشاره کردند که در سال‌های اخیر بررسی این موضوع که قابلیت‌های پویا از کجا می‌آیند و چگونه می‌توان آن‌ها را توسعه داد، به دغدغه رایج نظریه‌پردازان و دست‌اندرکاران تبدیل شده است؛ اما همان‌طور که مورگان (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود اشاره کرده است ما بیش از حد کمی در مورد چگونگی ایجاد قابلیت پویای بازاریابی داریم؛ بنابراین سؤالی که برای مدیران به وجود می‌آید آن است که چگونه می‌توانیم آن قابلیت‌ها را ایجاد کنیم یا به دست بیاوریم؟ از نظر محققان یکی از حوزه‌های مبهم برای پاسخ به شکاف در زمینه توسعه و شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی، موضوع بنیان‌های خرد و شکل‌گیری زنجیره‌ای قابلیت‌ها است. با توجه به اینکه قابلیت‌ها در اصل چندبعدی و سلسله‌مراتبی هستند، شناسایی ویژگی‌های اولیه قابلیت‌های بازاریابی در سطوح مختلف انتزاع ضروری است (ماسیرا، ترینچرا و روسولیلو، ۲۰۱۸). همان‌طور که وایلدن و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود اشاره داشته‌اند اغلب تحقیقات حوزه قابلیت‌های پویا بجای آنکه سطوح مختلف این مفهوم را به صورت هم‌زمان در مدل‌های یکپارچه مورد بررسی قرار دهند صرفاً تحلیل خود را از سطحی به سطح دیگر (سطح تحلیل سازمانی، گروهی، فردی و...) و به صورت جداگانه انجام می‌دهند؛ اما واقعیت این است که تمرکز بر سطوح متفاوت تحلیل به صورت جداگانه و فقدان نگاه یکپارچه و همه‌جانبه از کل سطوح نمی‌تواند به حل این مسئله اساسی در تحقیقات قابلیت پویای بازاریابی کمک زیادی نماید. در همین راستا ووچیک (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود اشاره می‌کند که استفاده از یک دیدگاه محدود (تک سطحی) توسط محققان، به جای دیدگاه یکپارچه، می‌تواند یکی از دلایل اصلی اختلاف‌نظرها یا تفاوت‌های مفهومی در دیدگاه قابلیت‌های پویا باشد.

در مجموع به‌عنوان نقدی بر ادبیات تحقیق، چگونگی شکل‌گیری و توسعه قابلیت پویای بازاریابی در ادبیات مغفول مانده است. این موضوع از یک‌سو می‌تواند به این دلیل باشد که اغلب مطالعاتی که مستقیماً بر موضوع قابلیت پویای بازاریابی تمرکز دارند یا صرفاً بر ابعاد کلان آن (مانند حسگری بازار و

غیره) توجه کرده‌اند و یا برخی مطالعات بر بنیان‌های خرد قابلیت‌ها توجه داشته‌اند؛ همچنین حتی برخی دیگر از مطالعات صرفاً به دسته‌بندی و معرفی انواع قابلیت‌های بازاریابی اشاره کرده‌اند. به‌طور خلاصه ادبیات بازاریابی در زمینه اتصال قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت پویا به‌صورت پراکنده صحبت کرده است و ارتباط یکپارچه‌ای میان انواع قابلیت‌ها به‌منظور شکل‌گیری و توسعه قابلیت پویای بازاریابی وجود ندارد؛ بنابراین فقدان نگاه یکپارچه و منسجم می‌تواند یکی از دلایل شکاف نظری موجود باشد. لذا این پژوهش به دنبال آن است تا با شناسایی و معرفی انواع رویکردها موجود در ادبیات و توجه به شکل‌گیری زنجیره‌ای و سلسله‌مراتبی قابلیت پویای بازاریابی به این ابهام و شکاف نظری پاسخ دهد. به‌طور کلی با بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق، مطالعاتی که عیناً اهداف پژوهش حاضر را دنبال کرده باشند یافت نشد و صرفاً برخی از مطالعات بر بخشی از جنبه‌ها به‌صورت پراکنده اشاره داشته‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای، بر اساس روش تحقیق کیفی و از نظر گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و مبتنی بر اسناد ثانویه است. در این پژوهش از رویکرد فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد که مراحل آن در شکل شماره (۱) نشان داده شده است:



شکل ۱: فرآیند هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

گام اول روش فراترکیب مبتنی بر سؤال و هدف اصلی پژوهش است. به‌طور خاص با توجه به هدف، این پژوهش بر جنبه‌هایی مانند دیدگاه‌ها و رویکردهای فکری، سطوح و زنجیره شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی تأکید دارد. در گام دوم سعی شده است جستجوی مقالات در پایگاه‌های معتبری مانند اسکوپوس^۱ و وب.آو.ساینس^۲ و گوگل اسکالر با محوریت کلیدواژه‌های اصلی Marketing Dynamic Capability، Marketing Dynamic Capabilities، Dynamic Marketing Capability، Hierarchy of Capability، Dynamic Marketing Capabilities، Capability Hierarchical of Marketing Capability در بازه زمانی سال‌های ۱۹۹۴ تا ۲۰۲۳ صورت گیرد. در گام سوم نیز به جستجو و انتخاب متون مناسب پرداخته می‌شود. در این گام محققان معیارهایی برای پذیرش یا عدم پذیرش تعیین می‌کنند. جدول شماره (۱) زیر برخی معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات را نشان می‌دهد.

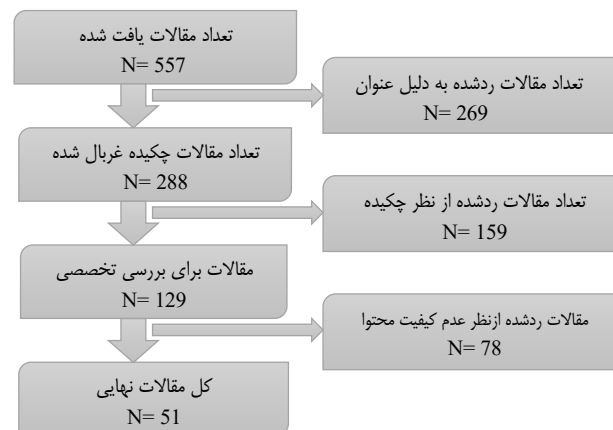
جدول ۱: معیارهای پذیرش و عدم پذیرش فراترکیب

ردیف	معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات
۱	مقالات نمایه شده در پایگاه‌های معتبر اسکوپوس، وب.آو.ساینس، گوگل اسکالر

1. Scopus
2. Web of Science

۲	بکار رفتن کلیدواژه‌های مرتبط با مفهوم قابلیت پویای بازاریابی (و سایر کلیدواژه‌ها) در متن مقالات
۳	فقط مقالات انگلیسی‌زبان
۴	کامل بودن گزارش مقاله و داشتن کیفیت لازم
۵	مقالات مرتبط با حوزه قابلیت پویا و قابلیت پویای بازاریابی
۶	مقالات کیفی، ترکیبی و نتایج مقالات کمی منتشر شده بین سال‌های ۱۹۹۴ الی پایان ماه مارس ۲۰۲۳
۷	ارائه اطلاعات در مقاله و داشتن کیفیت لازم برای استخراج عملی تحلیل و ترکیب در پژوهش
۸	حذف مقالات کنفرانسی و مقالات نمایه شده در وبسایت‌های شخصی افراد

پس از بررسی مجدد عناوین مقالات یافت شده، مقالاتی که با موضوع و هدف پژوهش حاضر تناسبی نداشتند حذف شدند. سپس چکیده مقالات باقی‌مانده مورد بررسی قرار گرفت و مقالاتی که از نظر سؤال و هدف پژوهش نامرتباً تشخیص داده شدند نیز حذف شدند. در نهایت مقالات باقی‌مانده بر اساس محتوای آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته و مقالات با کیفیت پایین از نظر محتوا نیز در این مرحله حذف گردید. به منظور انتخاب نمونه مناسب برای بررسی از معیار اشباع نظری استفاده شد. به عبارتی جستجو و انتخاب مقالات تا زمانی ادامه یافت که ضمن ترسیم شاکله اصلی نظریه‌ها، برای محققان مشخص شد که استفاده از مقالات بیشتر مفاهیم و مطالب جدیدی را نمایان نمی‌سازد و مفاهیم نظری صرفاً در حال تکرار می‌باشند. خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب متون مناسب در شکل شماره (۲) زیر نشان داده شده است.



شکل ۲: خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب متون مناسب

در گام چهارم، به دنبال استخراج اطلاعات از متون هستیم. مقالات انتخاب شده برای فراترکیب بارها مورد بررسی قرار گرفتند تا پژوهشگر به یافته‌های درون مطالعات دست یابد. در این مرحله سعی شد هر یک از مقالات منتخب به طور دقیق مطالعه و نکات کلیدی مرتبط با هر یک یادداشت برداری شود. به منظور دستیابی به این هدف می‌بایست به منظور استخراج و گردآوری داده‌های مورد نیاز از متون مربوطه، آن‌ها را به صورت واحدهای معنایی و کدهای مشخصی دسته‌بندی کرد که در این پژوهش برای این منظور از روش تحلیل مضمون براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) بهره گرفته شد. در گام پنجم فراترکیب نیز روند تجزیه و تحلیل و ادغام یافته‌های کیفی انجام شد که مهم‌ترین مرحله فراترکیب است. در این مرحله به منظور تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، ابتدا تمامی عناصر به کدهای اولیه و ثانویه تبدیل شده و در نهایت این کدهای اولیه و ثانویه در قالب مفاهیم و مقولات شناسایی شده

1. Braun & Clarke

در ادبیات دسته‌بندی شدند. در نتیجه در این مرحله برخی کدها ترکیب و تجمع شدند. مجموعه‌ای از مضمون‌ها، یک مقوله (طبقه) را تشکیل دادند. کدهای ناقص یا نامرتب و تکراری نیز در این مرحله کنار گذاشته شدند.

در گام ششم فراترکیب بر کیفیت اجرای فرآیند و نتایج تحقیق تأکید شده است. در زمینه کیفیت جستجوی مقالات و منابع محققان تلاش کردند تا با جستجوی کلیدواژه‌های متنوع و تعریف پارامترهای پذیرش اولیه جهت جستجوی مقالات در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، جامعیت تعداد منابع را در این مرحله پوشش دهند. در زمینه کیفیت مقالات انتخابی از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)^۱ روبریک استفاده شد و فقط مقالات با کیفیت و امتیاز بالا برای تحلیل انتخاب شدند. محقق همچنین سعی کرده‌اند با پیروی از یک فرآیند مقایسه دائمی و بررسی چندباره کدها و همچنین تبادل نظر با خبرگان در این زمینه، کیفیت کدگذاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها را کنترل کند. در مرحله کیفیت استخراج داده‌ها و اطلاعات مقالات نیز، محقق سعی نموده است با دقت بالا و گاهاً چند بار مقالات انتخاب‌شده را مطالعه و بررسی نماید. درگیری مداوم و طولانی مدت محقق با موضوع و طرح تحقیق و بازنگری‌های خبرگان (اساتید محترم راهنما و مشاور) جهت پیاده‌سازی و کدگذاری صحیح مباحث، به این روند کمک بسیاری کرده است. در نهایت در گام هفتم فراترکیب نیز به ارائه یافته‌ها اشاره می‌شود.

یافته‌های پژوهش

در این بخش یافته‌های تحقیق حاصل از روش فراترکیب در سه بخش شامل دیدگاه‌های نظری و رویکردهای حوزه قابلیت پویای بازاریابی، سطوح شکل‌گیری قابلیت‌ها در سازمان و در نهایت سلسله‌مراتب و زنجیره شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی ارائه می‌شوند.

دیدگاه‌های نظری حوزه قابلیت پویای بازاریابی

جدول شماره (۲) زیر، هشت رویکرد نظری شناسایی شده در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

جدول ۲: دیدگاه‌های فکری حوزه قابلیت پویای بازاریابی

مقوله	ابعاد	شاخص	منابع
دیدگاه‌های نظری	رویکرد مبتنی بر منابع	قابلیت‌ها به‌عنوان ترکیبی از منابع ملموس و ناملموس	(ویچل و همکاران، ۲۰۱۹؛ هانت و مادهاوارام، ۲۰۱۹؛ لیمن و کانچ، ۲۰۲۲؛ تیس، ۲۰۰۷؛ موئی و همکاران، ۲۰۱۹؛ بارالس مولینا و همکاران، ۲۰۱۴؛ هاک و همکاران، ۲۰۲۰؛ ورهیس و مورگان، ۲۰۰۵؛ تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ گرنیت، ۲۰۱۸؛ کمبوج و رحمان، ۲۰۱۸؛ آگوئیر و تیس، ۲۰۰۹).
	رویکرد مبتنی بر دانش	قابلیت‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش و مهارت‌ها	(برونی و ورفنا ۲۰۰۹؛ فلنگ و زوو، ۲۰۰۹؛ گرنیت، ۲۰۱۸؛ ویچل و همکاران، ۲۰۱۹؛ بارالس مولینا و همکاران، ۲۰۱۴؛ تیس، ۲۰۰۷؛ هاک و همکاران، ۲۰۲۱؛ کمبوج و رحمان، ۲۰۱۸؛ امیرول و همکاران، ۲۰۲۱؛ فاس، ۲۰۱۰)
	رویکرد بنیان‌های خرد	قابلیت‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از زیرقابلیت‌های پایه‌ای و خرد فردی و سازمانی	(فلین و همکاران، ۲۰۱۲؛ فلین و همکاران، ۲۰۱۵؛ تیس، ۲۰۰۷؛ بارالس مولینا و همکاران، ۲۰۱۴؛ ورهیس و مورگان، ۲۰۰۵؛ آگوئیر و تیس، ۲۰۰۹؛ مورگان، ۲۰۱۲؛ چن و همکاران، ۲۰۲۳؛ امیرول و همکاران، ۲۰۲۱؛ برونی و ورفنا، ۲۰۰۹؛ فاس، ۲۰۱۰؛ هانت و مادهاوارام، ۲۰۱۹؛ مورگان و همکاران، ۲۰۲۲)

1. CASP (Critical Appraisal Skills Program)

رویکرد چندسطحی (سلسله‌مراتبی)	قابلیت‌ها به‌عنوان سلسله‌مراتبی از قابلیت‌های ترکیب‌شده از سطوح مختلف سازمان	(ماسیرا و همکاران، ۲۰۱۸؛ گرت، ۲۰۱۸؛ هاین و همکاران، ۲۰۱۴؛ مورگان و همکاران، ۲۰۲۲؛ تیس، ۲۰۱۸؛ مورگان، ۲۰۱۹؛ گرت و باخرو، ۲۰۱۵؛ گریوال، ۲۰۰۷؛ چن و همکاران، ۲۰۲۳).
رویکرد فرایندی	قابلیت‌ها به‌عنوان هماهنگی میان وظیفه‌ای و متقابل فرایندهای پیچیده واحد‌های مختلف سازمانی	(هارمون، ۲۰۱۹؛ نیه‌اوس و همکاران، ۲۰۱۰؛ تیس و همکاران، ۲۰۲۱؛ فلنگ و زوو، ۲۰۰۹؛ ویچل و همکاران، ۲۰۱۹؛ آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰؛ برونی و ورونا، ۲۰۰۹؛ موئی، ۲۰۱۹؛ بارالس مولینا و همکاران، ۲۰۱۴؛ هاک و همکاران، ۲۰۲۰؛ هانت و مادهاوارام، ۲۰۱۹؛ مورگان، ۲۰۱۲)
رویکرد پیکره‌بندی	قابلیت‌ها به‌عنوان ترکیب خاصی از عناصر و ویژگی‌های مکمل به‌منظور دستیابی به نتیجه خاص	(فاینشیت و همکاران، ۲۰۱۹؛ آستر و همکاران، ۲۰۱۸؛ وایلدن و همکاران، ۲۰۱۶؛ باخرو و گرت، ۲۰۱۵).
رویکرد سیستمی	قابلیت‌ها به‌عنوان یک سیستم مسنجم و معنادار از قابلیت‌ها و زیرقابلیت‌های تودرتو	(تیس، ۲۰۲۲؛ تیس، ۲۰۱۸؛ گرت و باخرو، ۲۰۱۵؛ ارنست و گولده، ۲۰۱۰؛ تیس و همکاران، ۲۰۲۱؛ جاوورسکی و لوری، ۲۰۱۹؛ باخرو و گرت، ۲۰۱۵)
رویکرد معماری قابلیت‌ها	قابلیت‌ها به‌عنوان تعامل پیچیده و به‌هم‌پیوسته‌ای از پایین‌ترین و جزئی‌ترین قابلیت‌ها تا قابلیت‌های کلان	(گرت و باخرو، ۲۰۱۵؛ تیس، ۲۰۱۸؛ باخرو و گرت، ۲۰۱۵؛ وایلدن و همکاران، ۲۰۱۶؛ ژاکوبید، ۲۰۰۶).

منبع: (یافته‌های محققان)

در «رویکرد مبتنی بر منابع» قابلیت‌ها به‌عنوان ترکیبی از منابع ملموس و ناملموس در نظر گرفته می‌شوند. این دیدگاه از این ایده استفاده می‌کند که یک شرکت اساساً مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌ها است که ممکن است برای کسب مزیت رقابتی و ارائه عملکرد سازمانی قوی در کوتاه‌مدت یا بلندمدت مورد استفاده قرار گیرند (لوییز، ۲۰۲۲). در «رویکرد مبتنی بر دانش» قابلیت‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش و مهارت‌های پیچیده در نظر گرفته می‌شوند. فرض مشترک محققان حوزه قابلیت پویای بازاریابی نیز استفاده از دانش بازار برای تجدید سازمان است (بارالس مولینا و همکاران، ۲۰۱۴؛ برونی و ورونا، ۲۰۰۹).

در «رویکرد بنیان‌های خرد^۱» قابلیت‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از زیرقابلیت‌های پایه‌ای و خرد فردی و سازمانی در نظر گرفته می‌شوند. فرضیه اصلی بنیادهای خرد این است که برای بهبود درک ما از چگونگی شکل‌گیری و عملکرد پدیده‌ها (قابلیت‌های پویا)، مشاهده صرف همان پدیده‌ها کافی نیست، بلکه باید مکانیسم‌ها و عناصر تشکیل‌دهنده این پدیده‌ها نیز مورد بررسی قرار گیرند (چن و همکاران، ۲۰۲۳). در «رویکرد چندسطحی (سلسله‌مراتبی)» قابلیت‌ها به‌عنوان سلسله‌مراتبی از قابلیت‌های ترکیب‌شده از سطوح مختلف سازمان در نظر گرفته می‌شوند. از نگاه این رویکرد قابلیت‌های بازاریابی ذاتاً سلسله‌مراتبی و چندسطحی هستند (مورگان، ۲۰۱۲؛ مورگان، اسلوتگراف و فنگ، ۲۰۲۲). در «رویکرد فرایندی (فرایندهای متقابل عملکردی^۲)» قابلیت پویای بازاریابی به‌عنوان روال‌ها و فرایندهای سازمانی درک می‌شود که بر کل سازمان تأثیر می‌گذارند (میترا و همکاران، ۲۰۱۸). در «رویکرد پیکره‌بندی^۳» قابلیت‌ها به‌عنوان ترکیب خاصی از عناصر و ویژگی‌های مکمل به‌منظور دستیابی به نتیجه‌ای خاص در نظر گرفته می‌شوند. رویکرد پیکره‌بندی به قابلیت‌ها به این معنی است که مجموعه‌ای از ویژگی‌های به‌هم‌پیوسته (ترکیبی از عناصر و ویژگی‌های مرتبط با قابلیت پویای بازاریابی) که به‌عنوان یک کل معنادار هستند می‌توانند منجر به یک نتیجه خاص (مانند مزیت رقابتی

1. Microfoundations Approach
2. Cross-Functional Processes
3. Configuration Approach

یا عملکرد برتر بازاریابی) شوند. در «رویکرد سیستمی» قابلیت‌ها به‌عنوان یک سیستم مسنجم و معنادار از قابلیت‌ها و زیرقابلیت‌های تودرتو در نظر گرفته می‌شوند. گرنه و باخرو (۲۰۱۵) معتقدند برای فهم بهتر ماهیت و نقش قابلیت‌های پویا، آن را به‌صورت سیستمی و در ارتباط با یکدیگر ببینیم. در «رویکرد معماری قابلیت‌ها»^۱، قابلیت‌ها به‌عنوان تعامل پیچیده و به‌هم‌پیوسته‌ای از پایین‌ترین و جزئی‌ترین قابلیت‌ها تا قابلیت‌های کلان در نظر گرفته می‌شوند. در ادبیات مدیریت، ابتدا ژاکوبید (۲۰۰۶) به تئوری معماری قابلیت‌ها اشاره کرده است. رویکرد معماری قابلیت‌ها بر این نکته تأکید دارد که چگونه انواع مختلف قابلیت‌ها با یکدیگر به‌منظور دستیابی به اهداف خاص سازمان در کنار هم هماهنگ و یکپارچه می‌شوند.

مطابق با رویکردهای سیستمی، معماری قابلیت‌ها و سلسله‌مراتبی به قابلیت پویای بازاریابی می‌توان عنوان نمود که قابلیت‌های سطح بالاتر از زنجیره‌ای از قابلیت‌های مختلف سطح پایین‌تر ساخته می‌شوند؛ از این‌رو به‌منظور درک بیشتر و عمیق‌تر نگاه زنجیره‌ای به قابلیت پویای بازاریابی، نیازمند آن هستیم تا مشخص سازیم اولاً قابلیت‌ها در چه سطوحی از سازمان می‌توانند وجود داشته باشند و ثانیاً سطوح و سلسله‌مراتب قابلیت‌ها در سازمان چگونه است و در نهایت باید مشخص سازیم که انواع مختلف قابلیت‌های بازاریابی شناسایی شده در ادبیات تحقیق در چه جایگاهی از این زنجیره قابلیت‌ها قرار دارند. این موضوع می‌تواند ادبیات سلسله‌مراتبی قابلیت‌ها و ادبیات قابلیت‌های بازاریابی را به یکدیگر متصل سازد. در ادامه به بررسی این موارد می‌پردازیم.

سطح شکل‌گیری قابلیت‌ها در سازمان

جدول شماره (۳) زیر، یافته‌های پژوهش در زمینه سطح شکل‌گیری قابلیت‌ها را در نشان می‌دهد.

جدول ۳: سطح شکل‌گیری قابلیت‌ها در سازمان

مقوله	ابعاد	شاخص	برخی از منابع
سطح شکل‌گیری قابلیت‌ها در سازمان	مبتنی بر سطوح سازمانی	بین سازمانی	(مورگان، اسلوتگراف و فنگ، ۲۰۲۲؛ مورگان، فنگ و ویتلر، ۲۰۱۸؛ شیلکه، ۲۰۱۸؛ هاین و همکاران، ۲۰۱۴)
		سازمانی	(مورگان، اسلوتگراف و فنگ، ۲۰۲۲؛ وایلدن و همکاران، ۲۰۱۶؛ مورگان، ۲۰۱۲؛ تیس، ۲۰۰۷؛ گرنه و باخرو، ۲۰۱۵؛ جاورسکی و لوری، ۲۰۱۹؛ مورگان، ۲۰۱۹؛ گرنه، ۲۰۱۸؛ بارالس مولینا و همکاران، ۲۰۱۴؛ شیلکه، ۲۰۱۸؛ میترگا و همکاران، ۲۰۱۸).
		گروهی	(مورگان، اسلوتگراف و فنگ، ۲۰۲۲؛ وایلدن و همکاران، ۲۰۱۶؛ مورگان، ۲۰۱۲؛ شیلکه، ۲۰۱۸؛ مورگان، فنگ و ویتلر، ۲۰۱۸)
		فردی	(مورگان، اسلوتگراف و فنگ، ۲۰۲۲؛ مورگان، ۲۰۱۲؛ وایلدن و همکاران، ۲۰۱۶؛ فلین و همکاران، ۲۰۱۲؛ مورگان، ۲۰۱۹؛ فلین و همکاران، ۲۰۱۵؛ مورگان، فنگ و ویتلر، ۲۰۱۸؛ میترگا و همکاران، ۲۰۱۸).

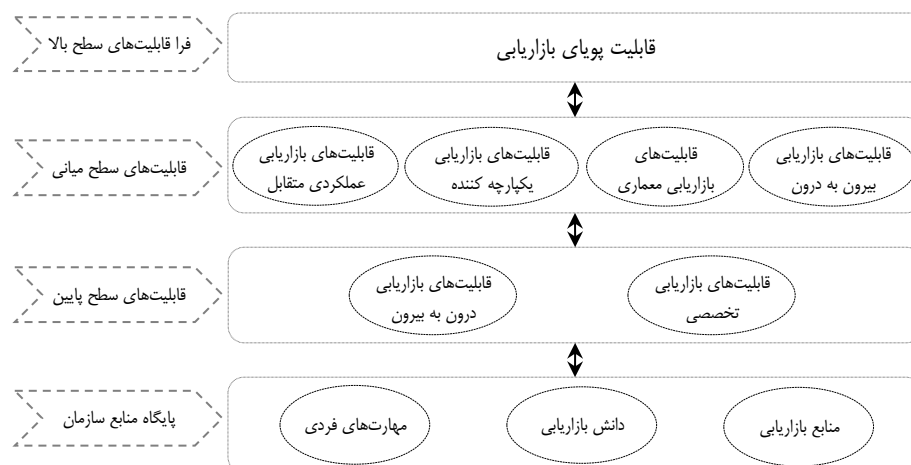
منبع: (یافته‌های محققان)

در زمینه سطح شکل‌گیری قابلیت‌ها تحقیقات اولیه و اصلی حوزه قابلیت‌ها مانند تیس (۲۰۰۷) و آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) قابلیت‌های پویا را به‌عنوان پدیده‌ای سازمانی معرفی کردند. مطابق با یافته‌های جدول شماره (۲) و (۳) این پژوهش، به‌طور کلی دیدگاه رویکردهای مبتنی بر منابع و رویکرد مبتنی بر دانش در زمینه سطح شکل‌گیری قابلیت‌ها عمدتاً مبتنی بر سطح سازمانی است؛ اما به‌مرور محققان با ورود جنبش بنیان‌های خرد به حوزه قابلیت‌های پویا به قابلیت‌های سطوح پایین سازمان و نقش افراد سازمانی در ایجاد و حفظ قابلیت‌ها توجه کردند؛ اما دسته سوم و رویکردهای نوین

شناسایی شده در این پژوهش (جدول شماره ۲) که شامل رویکردهای سیستمی، پیکره‌بندی و معماری قابلیت‌ها می‌باشد بر پیوستگی، تعامل و درهم‌تنیدگی قابلیت‌های سطوح مختلف سازمان در شکل‌گیری یک قابلیت کلان تأکید دارند.

سطوح و سلسله‌مراتب قابلیت پویای بازاریابی

در این بخش شکل شماره (۳) زیر، یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه زنجیره قابلیت‌های بازاریابی مبتنی بر سطوح و سلسله‌مراتب قابلیت‌های سازمان را نشان می‌دهد.



شکل ۳: زنجیره قابلیت‌های بازاریابی مبتنی بر سطوح و سلسله‌مراتب قابلیت‌ها (یافته‌های محققان)

همان‌طور که در شکل شماره (۳) بالا مشاهده می‌شود طبقه‌بندی‌های بسیار پراکنده و گاه متناقضی از سطوح قابلیت‌ها توسط محققان مطرح شده است که امکان شناسایی و سطح‌بندی قابلیت‌های سازمان را غیرممکن نموده بود. به‌طور کلی شکل شماره (۳) زنجیره قابلیت‌های بازاریابی را از پایین‌ترین سطح آن که شامل منابع و قابلیت‌های بازاریابی سطح فردی است تا بالاترین سطح آن که فرا قابلیت‌های پویای بازاریابی می‌باشد را شامل می‌شود. به‌طور خلاصه در شکل شماره (۳) انواع قابلیت‌های بازاریابی معرفی شده در ادبیات بازاریابی در سلسله‌مراتب زنجیره‌ای از قابلیت‌های متناظر دسته‌بندی شده است؛ این موضوع موجب اتصال بیشتر ادبیات قابلیت‌های پویا و ادبیات قابلیت‌های بازاریابی شده می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تلاش شد تا با نگاهی متفاوت مفهوم قابلیت پویای بازاریابی را از سه جنبه رویکردها و دیدگاه‌های نظری، سطح شکل‌گیری قابلیت‌ها در سازمان و در نهایت زنجیره شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی مورد بررسی قرار دهیم. با توجه به تنوع دیدگاه‌های فکری در حوزه قابلیت پویای بازاریابی ما هشت رویکرد یا دیدگاه نظری را در این پژوهش شناسایی کردیم. دسته اول این رویکردها (رویکردهای ابتدایی یا اولیه) شامل رویکرد مبتنی بر منابع و رویکرد مبتنی بر دانش می‌باشند. دسته دوم رویکردها (رویکردهای میانی) شامل رویکرد بنیان‌های خرد، رویکرد چندسطحی (سلسله‌مراتبی) و رویکرد فرایندی یا فرایندهای متقابل عملکردی می‌باشند. در نهایت می‌توانیم رویکردهای سیستمی، پیکره‌بندی و معماری قابلیت‌ها را به‌عنوان رویکردهای نوین در پژوهش‌های حوزه قابلیت پویای بازاریابی در نظر بگیریم که در چند سال اخیر وارد ادبیات شده‌اند و می‌توانند شروع‌کننده نسل جدیدی از پژوهش‌های عمیق‌تری و پیچیده‌تر در این حوزه باشند. در زمینه سطح شکل‌گیری قابلیت‌ها نیز

پژوهش حاضر نشان داد قابلیت‌ها می‌توانند در سطوح مختلف سازمانی از پایین‌ترین سطح که شامل پایگاه منابع و سطح فردی سازمان است تا بالاترین سطح که شامل سطح سازمانی و بین سازمانی است شکل بگیرند.

در پایان در این بخش می‌توان به جمع‌بندی و بیان نتایج پژوهش حاضر و پیشنهادات کاربردی به افراد و علاقه‌مندان این حوزه پژوهشی و مدیران بازاریابی و استراتژی شرکت‌ها پرداخت. طبق یافته‌های این پژوهش، مبتنی بر شکاف نظری ذکر شده در این پژوهش در زمینه چگونگی شکل‌گیری، ایجاد و توسعه قابلیت پویای بازاریابی، در واقع سؤال اصلی برای مجریان و مدیران سازمان آن است می‌خواهند بدانند چگونه می‌توان چنین قابلیت‌هایی را در شرکت خود توسعه دهند. همان‌طور که محققان اشاره کرده‌اند ما در مورد چگونگی شکل‌گیری و توسعه و بهبود قابلیت‌های بازاریابی متناسب با محیط‌های در حال تغییر اطلاعات اندکی داریم (مورگان، فنگ و ویتلر، ۲۰۱۸). یکی از دلایل این موضوع توجه اغلب مطالعات این حوزه پژوهشی بر رویکردهای اولیه و میانی شناسایی شده در پژوهش حاضر می‌باشد. به عبارتی همان‌طور که بررسی مقالات پژوهش حاضر نیز نشان داد که اغلب محققان علاقه‌مند به حوزه قابلیت‌های پویا پژوهش خود را بر رویکردهای اولیه و میانی استوار ساخته‌اند؛ به عبارتی دیدگاه اغلب مقالات منتشرشده در حوزه قابلیت پویای بازاریابی مبتنی بر رویکردهای مبتنی بر منابع، رویکرد مبتنی بر دانش و رویکرد فرایندی می‌باشد؛ لذا به منظور حل این مسئله مبتنی بر یافته‌ها و نتایج تحقیق حاضر، مطالعات و رویکردهای جدیدتر به این موضوع پی برده‌اند که صرفاً با توجه به یک سطح از قابلیت‌ها نمی‌توان به ماهیت واقعی و چگونگی شکل‌گیری قابلیت پویای بازاریابی پی برد و مبتنی بر رویکردهای نوین پیشنهاد پژوهش حاضر بر آن است که نگاه به قابلیت‌های پویا باید تغییر کرده و از نگاه تک‌بعدی و تک سطحی به نگاهی یکپارچه‌تر و تعاملی‌تر تغییر یابد؛ لذا تحقیقات آتی می‌بایست تمرکز بیشتری بر نحوه چگونگی شکل‌گیری و توسعه قابلیت پویای بازاریابی در شرکت‌ها داشته باشند و این امر مبتنی بر نتایج تحقیق حاضر نیازمند اتخاذ رویکردی کل‌نگر و یکپارچه‌تر در انجام تحقیقات این حوزه می‌باشد تا چگونگی تعامل و درهم تنیدگی پیچیده انواع قابلیت‌های سطوح مختلف سازمان را به‌طور هم‌زمان مورد بررسی قرار دهند؛ بنابراین استفاده از رویکردهای سیستمی، رویکرد سلسله‌مراتبی (چندسطحی) و رویکرد معماری قابلیت‌ها با استفاده از استراتژی مطالعات موردی توسط محققان آتی می‌تواند سطح انتزاع مدل‌های حوزه قابلیت‌های پویا را کاهش داده و مدل‌های کاربردی و قابل‌اجراتری را به جامعه علمی ارائه نماید.

با این حال پیش‌نیاز این امر برقراری اتصال منطقی میان ادبیات قابلیت پویا و انواع قابلیت‌های بازاریابی است؛ به عبارتی با توجه به آنکه یکی از انتقادات اصلی به حوزه قابلیت‌های پویا موضوع سطوح و سلسله‌مراتب قابلیت‌هاست و بررسی ادبیات این حوزه نیز پراکندگی و تناقض زیادی را نشان می‌دهد (وایلدن و همکاران، ۲۰۱۶؛ هاین و همکاران، ۲۰۱۴؛ سالواتو و واسولو، ۲۰۱۷؛ مورگان، اسلوتگراف و فنگ، ۲۰۲۲) تلاش کردیم تا با ارائه یک سلسله‌مراتب جدید از قابلیت‌های بازاریابی به این شکاف تحقیقاتی نیز پاسخ دهیم؛ بنابراین تلاش شد ادبیات سلسله‌مراتبی قابلیت‌های سازمانی را به انواع قابلیت‌های بازاریابی شناسایی شده در ادبیات بازاریابی متصل سازیم؛ موضوعی که تاکنون در پژوهش‌های داخلی و خارجی به این شکل به آن پرداخته نشده بود. به‌طور کلی نتایج پژوهش حاضر نشان داد هر قابلیت بازاریابی سطح بالاتر، از زنجیره‌ای از زیر قابلیت‌های سطح پایین‌تر تشکیل شده است؛ به‌عبارت دیگر زنجیره قابلیت‌های بازاریابی از پایین‌ترین سطح آن که شامل دانش و مهارت‌های سطح فردی می‌باشد شروع شده و تا بالاترین سطح قابلیت‌ها ادامه می‌یابد تا در نهایت مفهوم قابلیت پویای بازاریابی شکل گیرد.

به عبارتی در پایین‌ترین سطح زنجیره شکل‌گیری قابلیت‌های بازاریابی پایگاه منابع و دانش و مهارت‌های فردی کارکنان سازمان قرار دارد. همان‌طور که مورگان، اسلوگراف و فنگ (۲۰۲۲) هم به آن اشاره کرده‌اند تمام قابلیت‌های بازاریابی در نهایت مبتنی بر دانش و مهارت‌های سطح فردی هستند. این منابع و دانش‌های فردی سطح پایین در ترکیب با یکدیگر موجب شکل‌دهی به قابلیت‌های سطح بعدی یعنی قابلیت‌های بازاریابی تخصص محور (وظیفه محور- عملیاتی) می‌شود. همان‌طور که محققان اشاره کرده‌اند همه کسب‌وکارها قابلیت‌های بازاریابی تخصصی را تا سطحی انجام می‌دهند، زیرا هر شرکتی باید یک محصول را تولید، قیمت‌گذاری و توزیع کند تا به بقای خود ادامه دهد (کارسون و همکاران، ۲۰۲۰). در ادامه و در سطح بعدی با ترکیب چند قابلیت بازاریابی تخصصی (عملیاتی) قابلیت‌های عملکردی سطح میانی شکل می‌گیرند که شامل قابلیت‌های چندوظیفه‌ای بازاریابی (عملکردی متقابل)، قابلیت‌های بازاریابی یکپارچه‌کننده، قابلیت‌های بازاریابی معماری (شامل برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی) و قابلیت‌های بازاریابی بیرون به درون (شامل جستجو و اسکن محیطی و نظارت بر محیط بازار و مشتریان) می‌باشند. در نهایت ما بالاترین سطح قابلیت‌ها را قابلیت‌های پویا در نظر می‌گیریم؛ یعنی سطحی که شامل فرا قابلیت‌های بازاریابی هستند. همان‌طور که موراکورتز و هیدالگو^۱ (۲۰۲۲) نیز اشاره کردند که اگر قابلیت‌های بازاریابی سطح بالا بتوانند کارکردهای حسگری، بهره‌برداری از فرصت (ربایش) و پیکره‌بندی مجدد را به‌طور کامل ایفا کنند، قابلیت‌های بازاریابی در سطح بالاتر دارای ویژگی پویایی خواهند بود. در مجموع قابلیت پویای بازاریابی به‌عنوان فراقابلیت‌های سطح بالایی در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند موجب گسترش یا اصلاح منابع فعلی به روش‌های مختلف، مانند تغییر قابلیت‌های بازاریابی تخصصی و میان‌وظیفه‌ای شوند (گلیگا و اورس، ۲۰۲۳).

از سوی دیگر به‌منظور ارائه پیشنهادات کاربردی به مدیران بازاریابی و استراتژی شرکت، با توجه به‌ضرورت نیاز به خودکفایی در تولید کالاهای داخلی و کاهش وابستگی به واردات کالاهای خارجی و اهمیت صادرات محصولات غیرنفتی در کشور، رویکرد قابلیت پویای بازاریابی می‌تواند در زمینه شناسایی و انطباق با خواسته‌ها و نیازهای بازار کمک‌کننده باشد؛ چراکه همواره یکی از دغدغه‌های اصلی اغلب مدیران بنگاه‌ها و شرکت‌های فعال کشور به حوزه بازاریابی آن‌ها برمی‌گردد. شرکت‌ها می‌بایست از یک‌سو با رصد دقیق بازارها و کسب دانش مشتری، رصد فعالیت‌های رقبا و کشف فرصت‌های بازار با طراحی برنامه‌های بازاریابی دقیق و هدفمند به شکل مناسبی به خواسته‌ها و نیازهای بازار و مشتریان پاسخ دهند. این امر نیازمند قابلیت‌های بازاریابی جدید، پویا و سازگار با شرایط محیط متغیر پیش رو می‌باشند. لذا مبتنی بر رویکرد قابلیت پویای بازاریابی آنچه مدیران بازاریابی و استراتژی سازمان باید بدانند آن است که رمز موفقیت شرکت‌ها، توجه به دانش مشتری و بازار و در نهایت کشف فرصت‌های محیطی می‌باشد؛ یعنی همان هسته اصلی رویکرد قابلیت پویای بازاریابی که مبتنی بر آن بنا شده است؛ بنابراین استفاده از دانش بازار و رصد فرصت‌های محیطی می‌تواند سیگنال‌ها و سرنخ‌های اصلی پاسخگویی و موفقیت در بازارهای پرتلاطم را فراهم سازد.

در همین راستا مدیران بازاریابی و استراتژی سازمان می‌بایست به‌منظور کشف فرصت‌های محیطی به جذب دانش مشتری و بازار بپردازند تا بتوانند به قابلیت‌های بازاریابی جدید و سازگار با محیط در حال تغییر دست پیدا کنند. به این منظور سازمان‌ها می‌بایست از پایین‌ترین سطح شکل‌گیری قابلیت‌های بازاریابی شروع کنند؛ درواقع سطحی که نتایج پژوهش حاضر نشان داد و مبتنی بر منابع و مهارت و دانش کارکنان سازمان است. از این‌رو به‌عنوان مثال می‌توان به ایجاد و نصب سیستم‌های هوش تجاری، تجزیه و تحلیل پایگاه داده‌های مشتری، استفاده از تیم‌های تحقیقات بازار، استفاده از

1. Mora Cortez & Hidalgo

سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری به‌منظور ثبت داده‌های مشتری در شرکت اشاره کرد تا از این طریق بتوان با جذب دانش مرتبط با مشتری و بازار و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های کسب‌شده به الگوهای رفتاری و تغییرات در تقاضا و خواسته‌های مشتریان و بازار دست پیدا کرد. از سوی دیگر ارتباط نزدیک با مشتری و کشف انتظارات و نیازهای پنهان مشتری می‌تواند فرصت‌های زیادی را در جهت توسعه محصولات و خدمات جدید به‌منظور پاسخ سریع‌تر به نیازهای مشتریان ارائه نماید. تئوری قابلیت پویای بازاریابی بر این موضوع تأکید می‌کند که بسیاری از فرصت‌ها و خواسته‌های پنهان بازار را می‌توان از طریق کارکنان خط مقدم سازمان شامل کارکنان فروش و بازاریابی و بخش خدمات پس از فروش سازمان شناسایی نمود. از همین رو شرکت‌های فعال در کشور می‌توانند با آموزش و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های کارکنان بازاریابی و فروش شرکت، بررسی و تحلیل پیشنهادات، شکایات و مسائل مختلف مشتریان و تجزیه و تحلیل رفتار مشتری به فرصت‌های بازار پاسخ سریع‌تر و مناسب‌تری ارائه نمایند.

در نهایت در انتهای این تحقیق به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد چارچوب شناسایی‌شده در پژوهش حاضر را با استفاده از روش‌های کمی و تجربی در شرکت‌های برتر کشورمان به‌خصوص شرکت‌های دانش‌بنیان مورد آزمون و بررسی قرار دهند. همچنین محققان آتی می‌توانند به شناسایی ریزبنیان‌ها یا زیرقابلیت‌های هر یک از انواع قابلیت‌های بازاریابی شناسایی‌شده در چارچوب سلسله مراتبی پژوهش حاضر بپردازند تا چگونگی شکل‌گیری و عملیاتی‌سازی هر یک از انواع قابلیت‌های بازاریابی معرفی‌شده را مشخص سازند تا در نهایت بتوانند پازل چارچوب سلسله مراتبی این پژوهش را تکمیل نمایند. از سوی دیگر با توجه به آنکه اغلب مدل‌ها و چارچوب‌های حوزه قابلیت‌های پویا و به‌خصوص قابلیت پویای بازاریابی در عمل به‌صورت انتزاعی و تئوریک طراحی شده‌اند لذا به محققان آتی پیشنهاد می‌شود موضوع چگونگی شکل‌گیری و توسعه قابلیت پویای بازاریابی در شرکت‌های فعال کشورمان را مبتنی بر رویکرد معماری قابلیت‌ها و رویکرد زنجیره قابلیت‌ها مورد بررسی و تحقیق قرار دهند. مطابق با نظر اغلب محققان حوزه قابلیت‌های پویای بازاریابی بهتر است تحقیقات آتی به‌صورت مطالعه موردی و به‌صورت عمیق در شرکت‌ها مورد بررسی قرار گیرند تا چارچوب‌ها و مدل‌های کاربردی‌تر و قابل‌اجرتری حاصل شوند تا به‌کارگیری و استفاده از آن‌ها توسط مدیران بازاریابی و سایر مجریان سازمانی نیز فراهم شود. همچنین با توجه به آنکه محققان حوزه قابلیت پویای بازاریابی بر مباحثی مانند کشف فرصت‌ها، نوآوری، توسعه محصولات و خدمات جدید، دوسوتوانی، بازارگرایی (جهت‌گیری بازار) و دانش مشتری توجه فراوانی دارند لذا مطالعات آتی می‌توانند با انجام تحقیقاتی در حوزه بررسی تأثیر قابلیت پویای بازاریابی در توسعه محصولات جدید، بررسی ارتباط میان قابلیت پویای بازاریابی و نوآوری سازمانی، ارتباط میان دوسوتوانی نوآوری و قابلیت پویای بازاریابی به ارتقای دانش مرتبط با این حوزه پژوهشی کمک نمایند.

منابع

- سیدنقوی، میرعلی؛ قیصرانی، فاطمه؛ واعظی، رضا و قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۴۰۱). ارلته الگوی بنیان‌های رفتاری و انسانی قابلیت‌های پویا، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۲(۱)، ۱۰۷-۱۳۱.
- Arndt, F., Galvin, P., Jansen, R., Lucas, G., & Su, P (2022). Dynamic capabilities: new ideas, microfoundations, and criticism. *Journal of Management & Organization*, 28(3): 423-428.

- Amirul, S. R., Ahmad, S. N. B., & Nasip, S. (2022). Organisational Culture and Dynamic Marketing Capabilities in the Digital Age of Pandemic Crisis. *In International Conference on Business and Technology (ICBT), Springer, Cham: 317-331.*
- Auster, E., Basir, N., Ruebottom, T. (2018). *Strategic Fit(ness)*. In: Augier, M., Teece, D.J. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London.
- Arndt, F., & Gould, R. (2010). Revisiting dynamic capabilities through the lens of complexity theory. *In 24th Australian New Zealand Academy of Management Conference*. Adelaide, Australia.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Baía, E.P & Ferreira, J.M (2019). Dynamic capabilities and performance: How has the relationship been assessed?, *Journal of Management & rganization (Cambridge University Press)*, 1-30.
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F.J., Gázquez-Abad, J.C. (2014). Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework, *International Journal of Management Reviews*, 16: 397–416.
- Bakhru, A., & Grant, R. (2015). *Building capability systems in new businesses: The role of capability architecture*. Available at SSRN 2576531. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2576531>
- Bruni, D.S. and Verona, G. (2009). Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: An Exploratory Investigation of The Pharmaceutical Industry. *British Journal of Management*, 20: 101-117.
- Carson, G., O'Connor, C. and Simmons, G. (2020). The crucial role of market intelligence in the development of small business marketing capabilities, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5) 797-816.
- Cyfert, S., Kubala, A., Szumowski, W., Miśkiewicz, R (2021). The process of developing dynamic capabilities: The conceptualization attempt and the results of empirical studies. *PLoS ONE*, 16(4): e0249724.
- Chen, Y., Liu, L., Li, W., Xie, Z. and Wei, C. (2023), Microfoundations of dynamic capabilities: a systematic review and a multilevel framework, *Management Decision*, 61(6): 1717-1753.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they. *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M (2019). When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. *Journal of Management Studies*, 56(4): 758-787.
- Fang, E. E. & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 40(5): 742-761.
- Felin, T., Foss, N.J. Heimeriks, K.H & Madsen, T.L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure, *Journal of Management Studies*, 49(8): 1351-1374.
- Felin T, Foss NJ, Ployhart RE. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9(1): 575-632.
- Foss, N. J. (2011). Invited Editorial: Why Micro-Foundations for Resource-Based Theory Are Needed and What They May Look Like. *Journal of Management*, 37(5), 1413–1428.
- Grant, R (2018), *Contemporary Strategy Analysis*, 10th Edition, Wiley.
- Grant, R.M & Bakhru, A (2015), *Situating Dynamic Capabilities: A Capability Architecture Perspective*, in David J. Teece, and Sohvi Heaton (eds), *The*

- Oxford Handbook of Dynamic Capabilities (online edn, Oxford Academic), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199678914.013.023>.
- Gliga, G., & Evers, N. (2023). Marketing capability development through networking—An entrepreneurial marketing perspective. *Journal of Business Research*, 156: 113472.
 - Harmon, P (2019). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*, 4th Edition, United States, Publisher: Morgan Kaufmann.
 - Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2020). Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy. *Industrial Marketing Management*, 89, 129-139.
 - Hoque, M.T., Ahammad, M.F., Tzokas, N. and Gabay, G. (2021). Dimensions of dynamic marketing capability and export performance, *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1219-1240.
 - Hine, D., Parker, R., Pregelj, L & Verreynne, M.L (2014). Deconstructing and reconstructing the capability hierarchy, *Industrial and Corporate Change*, 23(5): 1299–1325.
 - Inan, G. G., & Kop, A. E. (2018). Marketing capability development in micro manufacturing enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(01), 1-12.
 - Jaworski, B.J., Lurie, R.S. (2019). Building marketing capabilities: principles from the field. *Academy of Marketing Science Review (AMSR)*, 9(3-4): 372–380.
 - Jacobides, M. G. (2006). The architecture and design of organizational capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 15(1): 151-171.
 - Kachouie, R., Mavondo, F. and Sands, S. (2017). Dynamic marketing capabilities view on creating market change, *European Journal of Marketing*, 52 (5/6), 1007-1036.
 - Kamboj, S & Rahman, Z (2018). Reconceptualising service firm marketing capability: scale development and validation, *International Journal of Business Information Systems, Inderscience Enterprises*, 29(4),502-534
 - Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*, 2(6): 587-596.
 - Likoum, S. W., Shamout, M. D., Harazneh, I., & Abubakar, A. M. (2020). Market-sensing capability, innovativeness, brand management systems, market dynamism, competitive intensity, and performance: an integrative review. *Journal of the Knowledge Economy*, 11: 593-613.
 - Leemann, N. and Kanbach, D.K. (2022), Toward a taxonomy of dynamic capabilities –a systematic literature review, *Management Research Review*, 45(4): 486-501.
 - Mostafiz, M. I., Ahmed, F. U., & Hughes, P. (2022). Open innovation pathway to firm performance: the role of dynamic marketing capability in Malaysian entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, (ahead-of-print).
 - Mora Cortez, R., & Hidalgo, P. (2022). Prioritizing B2B marketing capabilities: Crossvergence in advanced and emerging economies. *Industrial Marketing Management*, 105: 422-438.
 - Morgan, N.A. (2012), Marketing and business performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1): 102-119.
 - Morgan, N.A. (2019). Researching marketing capabilities: reflections from academia. *Academy of Marketing Science Review*. 9(3-4): 381-385.
 - Morgan, N. A., & Slotegraaf, R. J. Feng, H (2022). *Marketing capabilities for B2B firms*. In G. L. Lilien., Petersen, A.J & Wuyts, S (Eds.), Handbook of

- business-to-business marketing (2nd edition), (pp. 96–116). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Morgan, N, Feng, H & Whitler, K. (2018). Marketing Capabilities in International Marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1): 61-95.
 - Moi, L., Cabiddu, F., Frau, M. (2019). Towards the Development of an Agile Marketing Capability. In: Cabitza, F., Batini, C., Magni, M. (eds) Organizing for the Digital World. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 28, Springer, Cham.
 - Mitreğa, M. (2020), Dynamic marketing capability – refining the concept and applying it to company innovations, *Journal of Business & Industrial Marketing*, (35)2: 193-203.
 - Mitreğa, M & Wiczorek, A. L (2020). Dynamic Marketing Capabilities in Intercultural Environment, Eurasian Studies in Business and Economics, in: Mehmet Huseyin Bilgin & Hakan Danis & Ender Demir (ed.), *Eurasian Business Perspectives*, Springer. 145-157.
 - Mitreğa, M., Wiczorek, A., Małeczka, A & Pfajfar, G. (2018). Dynamic Marketing Capabilities Implemented into SocialMedia, *Journal of Studia Ekonomiczne of Uniwersytetu Ekonomicznego Katowicach poland*, 360: 82-93.
 - Massiera, P., Trinchera, L., & Russolillo, G. (2018). Evaluating the presence of marketing capabilities: A multidimensional, hierarchical index. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 33(1): 30-52.
 - Niehaves, B., Plattfaut, R., & Becker, J. (2010). Does Your Business Process Management (Still) Fit the Market? A Dynamic Capability Perspective on BPM Strategy Development. *Americas Conference on Information Systems*.
 - Roach, D., Ryman, J., Jones, R and Ryman, H (2018). Enhancing Innovativeness: The Role of Dynamic Marketing Capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(4): 563-576.
 - Salvato, C & Vassolo, R (2017). The sources of dynamism in dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 39 (6), 1728-1752.
 - Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, New York: Springer.
 - Schilke, Oliver, Hu, Songcui, Helfat, Constance E., (2018), Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research, *Academy of Management Annals*, 12(1): 390-439.
 - Seyednaghavi M, gheitarani F, Vaezi R, Ghorbanizadeh V. (2022). Provide a model of behavioral and human foundations of dynamic capabilities. *Organizational Resources Management Researchs*, 12(1) :107-131.
 - Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1): 40–49.
 - Teece, D. (2018a). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3): 359-368.
 - Teece, D. J., Nelson, R., Dopfer, K., Potts, J., & Pyka, A. (2021). *Evolutionary economics, routines, and dynamic capabilities*. The Handbook of Evolutionary Economics. Routledge: London.
 - Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundation of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.
 - Teece, D. J (2022). *The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework*, FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship, in: Richard Adams & Dietmar Grichnik & Asta Pundziene & Christine Volkmann (ed.), Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship, 113-129, Springer.

- Tartaglione, A. M & Formisano, V (2018). A Dynamic View of Marketing Capabilities for SMEs' Export Performance, *International Journal of Marketing Studies*, 10(1), 126-135.
- Vorhies, D.W. and Morgan, N.A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, *Journal of Marketing*, 69 (1), 80-94.
- Wilden, R., Devinney, T.M. & Dowling, G.R. (2016). The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach, *The Academy of Management Annals*, 10(1): 997-1076.
- Wójcik, P (2020). Paradoxical nature of dynamic capabilities research: a content analysis of literature, *Baltic Journal of Management*, 15(5): 727-755.
- Witschel, D., Döhla, A., Kaiser, M., Voigt, K. I., & Pfletschinger, T. (2019). Riding on the wave of digitization: Insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change. *Journal of Business Economics*, 89: 1023-1095.
- Xu, H., Guo, H., Zhang, J & Dang, A (2018). Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy, *Journal of Business Research*, 86: 141-152.