

توسعه قابلیت‌های پویای بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط لبنی: ارائه یک مدل

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

مهدی ابراهیمی *

وحید نورنژادونوش **

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل توسعه قابلیت‌های پویای بازاریابی است. این پژوهش از نوع کیفی و با به‌کارگیری رویکرد داده بنیاد انجام شد. جهت جمع‌آوری داده‌ها با هشت نفر از خبرگان و افراد مطلع مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. تحلیل داده در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت و سپس مدل کیفی پژوهش طراحی شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، مقوله محوری قابلیت پویای بازاریابی است. شرایط علی در این پژوهش، ویژگی‌های رقابتی صنعت، ویژگی‌های فردی و انسانی، ویژگی‌های مدیریتی، ویژگی‌های سازمانی و سیستم‌های پایش محیطی شناسایی شدند. همچنین در این پژوهش شرایط زمینه‌ای و بستر شامل فرهنگ جمعی مبتنی بر گفت‌وگو و دانش، مدیریت ارتباط با مشتری، بسترهای فناورانه اطلاعاتی و نیروی انسانی کارآمد می‌باشند. شرایط مداخله‌گر نیز شامل سیاست‌های کلان دولت، عوامل اقتصادی داخلی، عوامل تولیدی، تحولات مجامع بین‌المللی و عوامل اجتماعی و فرهنگی شناسایی شدند. راهبردها شامل تشکیل تیم‌های پایش محیطی، ایده‌یابی، برگزاری جلسات مبتنی بر گفت‌وگو، به‌روزرسانی سیستم‌های پایش و کسب اطلاعات محیطی، گرایش به سمت بازار، تسهیل اشتراک‌گذاری دانش و تقویت فرایندهای یادگیری سازمانی است؛ و در نهایت پیامدها شامل پایداری و ماندگاری کسب‌وکار، شناسایی و درک بهتر نیازهای مشتریان، واکنش سریع به تغییرات محیطی، توسعه محصول جدید، افزایش کیفیت محصولات، انطباق بهتر با شرایط بازار و تقویت نگاه صادراتی می‌باشند.

واژگان کلیدی: قابلیت پویا، قابلیت پویای بازاریابی، رویکرد داده بنیاد، شرکت‌های کوچک و متوسط.

* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

** دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران،

ایران، v_noornezhad@atu.ac.ir «نویسنده مسئول».

مقدمه

امروزه دیدگاه قابلیت پویا^۱ یکی از نویدبخش‌ترین رویکردها و مباحث روز حوزه استراتژی محسوب می‌شود (بارتو^۲، ۲۰۱۰؛ دی استفانو و همکاران^۳، ۲۰۱۰). تئوری‌های جدید مدیریت استراتژیک یکی از دلایل اصلی موفقیت کسب‌وکارها در محیط‌های متلاطم را توانایی آن‌ها در توسعه قابلیت‌های پویا می‌دانند (آیریس و ویکاس^۴، ۲۰۱۱). دیدگاه قابلیت‌های پویا از دیدگاه مبتنی بر منابع^۵ شرکت (بارنی^۶، ۱۹۹۱) تکامل یافته است؛ با وجود ارزشمندی بالای دیدگاه منبع محور، به اعتقاد محققان حوزه استراتژی این نظریه در زمینه تبیین مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های متلاطم امروزی دچار کاستی‌هایی بوده و مورد انتقاد آنها قرار گرفته است (تیس و همکاران^۷، ۱۹۹۷). اندیشمندانی مانند تیس و همکاران (۱۹۹۷) و وینتر^۸ (۲۰۰۳) قابلیت‌های پویا را در اصل به‌عنوان قابلیت‌های استراتژیک سطح بالا در نظر گرفته‌اند اما امروزه این مفهوم چندوجهی و متنوع شده است؛ به‌گونه‌ای که به ازای هر نوع قابلیت معنی متفاوتی به خود می‌گیرد. همان‌طور که بارتو (۲۰۱۰) اشاره داشته است چارچوب قابلیت پویا فقط به حوزه مدیریت استراتژیک مربوط نیست؛ و امروزه یکی از حوزه‌های تحقیقاتی که قابلیت‌های پویا به آن توسعه یافته است حوزه بازاریابی است؛ به‌گونه‌ای که برخی محققان مانند فانگ و زوو^۹ (۲۰۰۹) و بارالس مولینا و همکاران (۲۰۱۴) نقش بازاریابی در روشن ساختن مفهوم قابلیت‌های پویا را مورد بررسی قرار دادند. فانگ و زو (۲۰۰۹) قابلیت پویای بازاریابی را به‌عنوان پاسخگویی و کارایی فرایندهای میان‌وظیفه‌ای کسب‌وکار برای خلق و ارائه ارزش به مشتری در پاسخ به تغییرات بازار تعریف کرده‌اند. قابلیت‌های پویای بازاریابی مجموعه فرآیندهایی هستند که شرکت باید هنگام پاسخگویی به تغییرات بازار از آن‌ها استفاده نماید. این قابلیت‌ها بر توسعه محصول شرکت، طراحی خدمات نوآورانه و روابط بلندمدت با مشتری اثرگذار است (وانگ، هو و هو^{۱۰}، ۲۰۱۳؛ الشرنوبی و البانا^{۱۱}، ۲۰۲۰). اهمیت قابلیت‌های بازاریابی در چارچوب قابلیت‌های پویا به دلیل نقش آن‌ها در خلق و ایجاد دانش در رابطه با نیازهای مشتریان، محصولات رقبا، کانال‌های توزیع و همچنین سهم آن‌ها در بهبود عملکرد سازمانی و تأکید بر ارزش مشتری است (کاجوئی، ماوندو و ساندز^{۱۲}، ۲۰۱۷). از سوی دیگر محققان حوزه قابلیت‌های پویا این مفهوم را در طیف مختلفی از صنایع مورد بررسی قرار دادند. صنایع کوچک و متوسط از جمله صناعی است که در فضای رقابتی بالایی قرار دارد. شرکت‌های موجود در این صنایع

نیازمند انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات محیطی می‌باشند. در کشور ما نیز علیرغم حضور قابل توجه این صنایع در ساختار صنعت، این واحدها با مشکلاتی روبرو هستند و قادر نبوده‌اند نسبت به بنگاه‌های بزرگ در توسعه صنعتی و اقتصادی کشور دارای مزیت نسبی باشند (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۶). استان مازندران در زمینه صنایع کوچک و متوسط و بخصوص واحدهای غذایی، سهم بسزایی دارد؛ به‌گونه‌ای که ۷۰ درصد واحدهای غذایی استان مازندران را صنایع کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند که طبق آمار سهم اشتغال آنها در این استان بیست هزار شغل مستقیم و نزدیک به صد هزار شغل غیرمستقیم است. یکی از بخش‌های مهم و رقابتی صنایع کوچک و متوسط استان مازندران را صنایع لبنی تشکیل می‌دهد؛ اما این صنایع همواره با مشکلاتی همراه بوده‌اند (انجمن صنایع غذایی و دارویی استان مازندران، ۱۳۹۵). با وجود این بازهم از میان واحدهای فعال در این حوزه، شرکت‌هایی نیز وجود داشته‌اند که توانسته‌اند در این صنعت پر رقابت، مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ نمایند. مهم‌ترین ویژگی و مزیت شرکت‌های کوچک و متوسط را می‌توان روان تر بودن و داشتن قدرت سازگاری بالا با شرایط متغیر محیطی و وضعیت رقابت‌پذیری و نوآورانه آنان دانست. با توجه به اهمیت این بنگاه‌ها، برای رقابت‌پذیری آنها، تغییر و تحول در آنها همواره باید مورد توجه باشد (ملاحسینی و فتحی، ۱۳۸۸)؛ از این رو لزوم توجه به قابلیت‌های پویای بازاریابی برای نشان دادن پویایی رفتار رقابتی در این صنایع ضروری است. لذا از یک سو یک شکاف تحقیقاتی، مبهم و جدید بودن مفهوم قابلیت‌های پویای بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط است که در این تحقیق به دنبال بررسی آن هستیم؛ از سوی دیگر مرور مطالعات گذشته نشان می‌دهد تاکنون پژوهش‌های جامعی با در نظر گرفتن همه عوامل، از جمله شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و نتایج و پیامدها و روابط این عوامل با یکدیگر در زمینه توسعه قابلیت‌های پویای بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط در داخل کشور انجام نگرفته است. در واقع این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که شرکت‌های کوچک و متوسط استان مازندران از نظر قابلیت‌های پویای بازاریابی از چه مدلی پیروی می‌کنند و چه عواملی بر توسعه قابلیت‌های پویای بازاریابی این شرکت‌ها اثرگذار است؟ در این راستا پژوهش حاضر قصد دارد تا مدلی برای توسعه قابلیت‌های پویای بازاریابی ارائه دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم قابلیت پویا در طی چند سال اخیر به یکی از پرکاربردترین مفاهیم مورد استفاده محققان تبدیل شده است. مهم‌ترین تعاریف در حوزه چپستی ماهیت قابلیت پویا را اندیشمندانی مانند تیس و همکاران (۱۹۹۷)، آیزنهارت و مارتین^{۱۳} (۲۰۰۰) و هلفات^{۱۴} (۲۰۰۷) مطرح کرده‌اند. به‌طور کلی هر چه از زمان مطرح شدن اولیه مفهوم قابلیت پویا دورتر می‌شویم، تعداد بیشتری از پژوهشگران متوجه شده‌اند که قابلیت‌های پویا یک مفهوم واحد نیست و می‌تواند در قالب شکل‌های متمایز مشخص شود (طیبی و ابراهیمی، ۱۳۹۸). به اعتقاد آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) قابلیت پویا با قابلیت عملیاتی تفاوت دارد. قابلیت‌های شرکت به‌طور کلی به دودسته تقسیم می‌شوند: (۱) قابلیت‌های عملیاتی (یا عادی) که به منظور حفظ و تحکیم وضعیت موجود سازمان در زمینه حوزه فعالیت‌ها، کسب و کار، خطوط تولید، بخش‌های مشتری و مانند آن صورت می‌گیرد؛ و (۲) قابلیت‌های پویا که به سمت تغییر استراتژیک هدایت می‌شوند (هلفات و همکاران، ۲۰۱۸). در جدول زیر به برخی از تعاریف قابلیت پویا از نظر اندیشمندان مطرح این حوزه اشاره خواهیم کرد:

جدول ۱: تعاریف قابلیت پویا

تعاریف	محقق (سال)
قابلیت‌های پویا توانایی شرکت در یکپارچه‌سازی، ساخت و سازمان‌دهی مجدد شایستگی‌های داخلی و خارجی برای مواجهه با محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر است.	تیس و همکاران (۱۹۹۷)
قابلیت‌های پویا به‌عنوان فرایندهای سازمانی دیده می‌شوند و نمونه‌های این قابلیت‌ها شامل رویه‌های توسعه محصول، توانمندی ادغام و اکتساب، رویه‌های اختصاص منابع و رویه‌های انتقال و تکرار است.	آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰)
قابلیت پویا یک الگوی یاد گرفته شده و پایدار از فعالیت جمعی است که از طریق آن سازمان روال‌های عملیاتی خود را به‌منظور بهبود اثربخشی به‌طور سیستماتیک ایجاد و اصلاح می‌کند.	زلو و وینتر ^{۱۵} (۲۰۰۲)
قابلیت پویا را ظرفیت یک سازمان برای خلق، گسترش و اصلاح هدفمند بنیان منابعش تعریف کرده‌اند. در اینجا، منظور از بنیان منابع، دارایی‌ها و منابع محسوس، نامحسوس و انسانی به همراه قابلیت‌هایی می‌باشد که سازمان یا در اختیار دارد، یا تحت کنترل درآورده است و یا به آن دسترسی دارد.	هلفات و همکاران (۲۰۰۷)
در تعریفی جدید قابلیت پویا را ظرفیتی برای شناسایی و شکل‌دهی به فرصت‌ها و تهدیدها برای به چنگ آوری فرصت‌ها و بازیگری منابع و دارایی‌های سازمان، برای تطبیق با تغییرات مستمر دانست.	تیس (۲۰۰۹)
قابلیت پویا قابلیت‌های اکتسابی هستند که شرکت را قادر به یکپارچگی، ایجاد، توسعه، ساخت و پیکربندی مجدد منابع و قابلیت‌های داخلی و خارجی می‌سازند.	مادسن ^{۱۶} (۲۰۱۰)
قابلیت پویا را توانایی بنگاه برای ترکیب، خلق، بازترکیب شایستگی‌های داخلی و خارجی‌اش برای پاسخگویی به محیط بشدت متغیر و انعکاس توانایی سازمان برای دستیابی به روش‌های جدید و نوآورانه مزیت رقابتی بر اساس وابستگی‌های مسیر ^{۱۷} و موقعیت در بازار تعریف می‌کند.	هیچکاک ^{۱۸} (۲۰۱۲)

طبق اغلب تعاریف قابلیت پویا، ویژگی ممتاز قابلیت‌های پویا در این است که می‌توانند در دارایی‌ها و قابلیت‌های دیگر شرکت تحول ایجاد کنند. به گفته تیس (۲۰۰۷) این قابلیت‌ها به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا قابلیت‌های منحصربه‌فردی برای اختراع، اکتشاف و توسعه فرصت‌ها در واکنش به شرایط محیطی چالش‌برانگیز توسعه دهند. این تمایز مفید است، اما اینکه این قابلیت‌های استراتژیک چگونه توسعه می‌یابند هنوز مبهم باقی مانده است (بارتو، ۲۰۱۰؛ برن^{۱۹}، ۲۰۱۳). از سوی دیگر قابلیت‌های پویا یک ساختار چندبُعدی از ابعاد متقابل و مکمل است (کی ران^{۲۰}، ۲۰۱۲). یکی از حوزه‌هایی که امروزه مباحث قابلیت پویا به آن توسعه یافته است مباحث بازاریابی است. اخیراً برخی مقالات منتشرشده در ادبیات قابلیت پویا، بر مفاهیم و فعالیت‌های بازاریابی تمرکز داشته و مباحثی مانند اصطلاح «قابلیت پویای بازاریابی»^{۲۱} را شکل داده‌اند. اصطلاح جدید «قابلیت پویای بازاریابی» توسط برونو و ورونا^{۲۲} (۲۰۰۹) معرفی شده است که به‌طور خاص باهدف «توسعه، انتشار و ادغام دانش بازار» طراحی شده است و بعدها توسط بارالس مولینا و همکاران^{۲۳} (۲۰۱۴) به‌عنوان قابلیت‌هایی که از دانش بازار برای انطباق و نوسازی منابع و قابلیت‌های سازمانی استفاده می‌کنند تعریف شده است. فالاسکا و همکاران^{۲۴} (۲۰۱۷) قابلیت پویای بازاریابی را به‌عنوان فرایندهای پیکربندی مجدد منابع برای خلق و ارائه ارزش مشتری در پاسخ به تغییرات بازار تعریف می‌کنند. طبق اظهارات وریست و همکاران (۱۹۹۹) قابلیت‌های بازاریابی به‌خودی‌خود به‌عنوان نوعی از منابع نیستند بلکه فرایندهای یکپارچه‌ای هستند که به‌موجب آن‌ها دانش، مهارت و منابع جمعی یک شرکت در فعالیت‌های بازاریابی شرکت به کار گرفته می‌شود تا نیازهای مربوط به بازار را به خود جلب کنند. در حوزه بازاریابی، قابلیت‌های پویای بازاریابی در زمینه توسعه محصول جدید، قیمت‌گذاری، تبلیغ، توزیع، فروش و بازاریابی رابطه‌ای است (والوژمبه^{۲۵} و همکاران، ۲۰۱۷).

به اعتقاد برونو و ورونا (۲۰۰۹) قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های پویای بازاریابی متفاوت از هم می‌باشند. قابلیت‌های بازاریابی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با جلب رضایت مشتریان فعلی، بهره‌برداری از محصولات موجود و کانال‌های توزیع و تبلیغات برندهای موجود، به تعادل در کسب‌وکار برسند؛ اما قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انتشار و ادغام دانش بازار متمرکز شده‌اند که به تکامل بنگاه‌ها کمک می‌کند. ویژگی خاص

قابلیت پویای بازاریابی، استفاده آن‌ها از «دانش بازار»^{۲۶} برای تجدید و نوسازی سازمان^{۲۷} است. موقعیت استراتژیک بازاریابی برای جذب دانش بازار به شرکت اجازه می‌دهد تا بینش^{۲۸} دقیقی از مشتریان، بازارها، رقبا، روندهای محیطی، توزیع‌کنندگان، شرکای اتحادهای تجاری و جوامع آنلاین فراهم کنند (مورگان، ۲۰۱۲)؛ چنین دانشی با اهمیت بوده و باعث توسعه فرایندهای انطباقی^{۲۹} در کل سازمان می‌شود تا سازمان بتواند خود را با بازارهای در حال تغییر و تحول منطبق سازد (برونی و ورونا، ۲۰۰۹). لذا استفاده از دانش بازار اولین فرض منطقی برای تمایز قابلیت پویا از قابلیت‌های پویای بازاریابی است. هاریاندجا^{۳۰} (۲۰۱۹) قابلیت پویای بازاریابی را شامل سنجش بازار، یادگیری بازار و هدف‌گذاری و موقعیت‌یابی بازار در نظر گرفته است. محققان بر این باورند که مطالعه گرایش به بازار برای به دست آوردن درک بهتر نقش بازاریابی در توسعه قابلیت پویا حیاتی است (فانگ و زوو، ۲۰۰۹). در حقیقت، رابطه نزدیکی بین قابلیت پویا و گرایش به بازار وجود دارد و تحت شرایط خاص، گرایش به بازار به‌عنوان یک قابلیت پویا عمل می‌کند (کاجوئی، ماوندو و ساندز، ۲۰۱۷).

یکی از اهداف اصلی محققان این حوزه در شناسایی و مطالعه قابلیت‌های پویای بازاریابی آن است که چگونه یک قابلیت پویای بازاریابی خاص می‌تواند فرصت‌ها و تهدیدها را حس کند (سنجش) و از آن استفاده کند (ضبط) و همچنین مجدداً از منابع خود استفاده کند (بیکره‌بندی مجدد) (بارالیس مولینا و همکاران، ۲۰۱۴). لذا در این پژوهش به دنبال آنیم تا این موضوع را در صنایع لبنی کوچک و متوسط مورد بررسی قرار دهیم.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی و کاربردی است. داده‌های تحقیقات کیفی از طریق مشاهده، مصاحبه یا تعامل‌های شفاهی گردآوری شده و متمرکز بر معانی و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان در آن است (محمدپور، ۱۳۹۷). در ابتدا به‌منظور مطالعه و مرور بر ادبیات موضوع، منابع کتابخانه‌ای شامل کتب، مجلات تخصصی و پایگاه‌های مقالات علمی مورد استفاده قرار گرفت. از جمله عوامل اصلی که بررسی، انتقاد و ترکیب جریان‌های تحقیقی در مورد قابلیت‌های پویا را بر می‌انگیزاند؛ رشد سریع ادبیات قابلیت‌های

پویا و همچنین تنوع آن است که منجر به مجموعه تحقیقات غنی اما پیچیده و تا حدی غیرمرتبط در جهاتی مجزا و پراکنده شده است (بارتو، ۲۰۱۰). رایج‌ترین انتقاد از چارچوب قابلیت‌های پویا این است که بین سطوح کلان و خرد آن ابهام وجود دارد و در تجزیه و تحلیل بنیان‌های خرد آن که توضیحی درباره ریشه‌های قابلیت‌های پویا و چگونگی نحوه ایجاد و توسعه آنها ارائه دهد کاستی‌هایی وجود دارد و مطالعات اندکی و پراکنده‌ای در این زمینه صورت گرفته است (ابل و همکاران، ۲۰۰۸)؛ از این رو باتوجه به ابهاماتی که در مفهوم قابلیت‌های پویای بازاریابی وجود دارد و تناقضاتی که در حوزه خلق و توسعه قابلیت‌های پویای بازاریابی وجود دارد لذا پژوهش حاضر از نوع اکتشافی بوده و به دنبال خلق نظریه و مدل از درون داده‌های تحقیق است؛ در همین راستا روش بکار رفته در این پژوهش نیز نظریه داده بنیاد^{۳۱} است. سه رهیافت مسلط در نظریه داده بنیاد عبارت‌اند از: «رهیافت نظام‌مند»^{۳۲} یا سیستماتیک که با نام روش داده بنیاد استراوس و کوربین (۱۹۹۸) شناخته می‌شود؛ «رهیافت ظاهر شونده»^{۳۳} که مربوط به اثر گلنزر (۱۹۹۲) است؛ و «رهیافت ساخت گرایانه»^{۳۴} که مورد حمایت چارمز (۱۹۹۰) است؛ که در این پژوهش از رهیافت نظام‌مند یا سیستماتیک استراوس و کوربین استفاده شده است (دانایی فر و امامی، ۱۳۸۶). جامعه مورد مطالعه شرکت‌های کوچک و متوسط لیبی در شهرک‌های صنعتی استان مازندران می‌باشند. به دلیل رقابت بسیار بالای بخش لیبیات، در بین شرکت‌های موجود در حوزه این پژوهش، شرکت‌هایی به صورت هدفمند و آگاهانه انتخاب شدند که از نظر پویایی و نوآوری در صنعت جزو شرکت‌های برتر بوده‌اند. در ادامه کار پژوهش جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز از روش مصاحبه استفاده شده است. از این رو از طریق مصاحبه‌های اکتشافی و نیمه ساختاریافته با مدیران و سرپرستان کلیدی شرکت‌های جامعه آماری مورد نظر در نیمه دوم سال ۱۳۹۸ داده‌های پژوهش گردآوری شدند. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در مصاحبه

شرکت‌کننده	جنسیت	سن	سابقه / زمینه فعالیت
۱	مرد	۵۶	۱۳ سال / مدیرعامل
۲	مرد	۵۰	۲۰ سال / مدیر بازاریابی و تحقیقات بازار
۳	مرد	۳۷	۱۲ سال / مدیر بازاریابی و خرید
۴	زن	۴۱	۱۰ سال / مدیر تحقیقات بازار و کنترل کیفیت
۵	مرد	۳۷	۱۱ سال / مدیر بازاریابی و فروش
۶	مرد	۴۷	۱۴ سال / مدیرعامل
۷	مرد	۴۰	۱۵ سال / مدیر بازاریابی و تحقیقات بازار
۸	مرد	۳۴	۸ سال / مدیر فروش و تحقیقات بازار

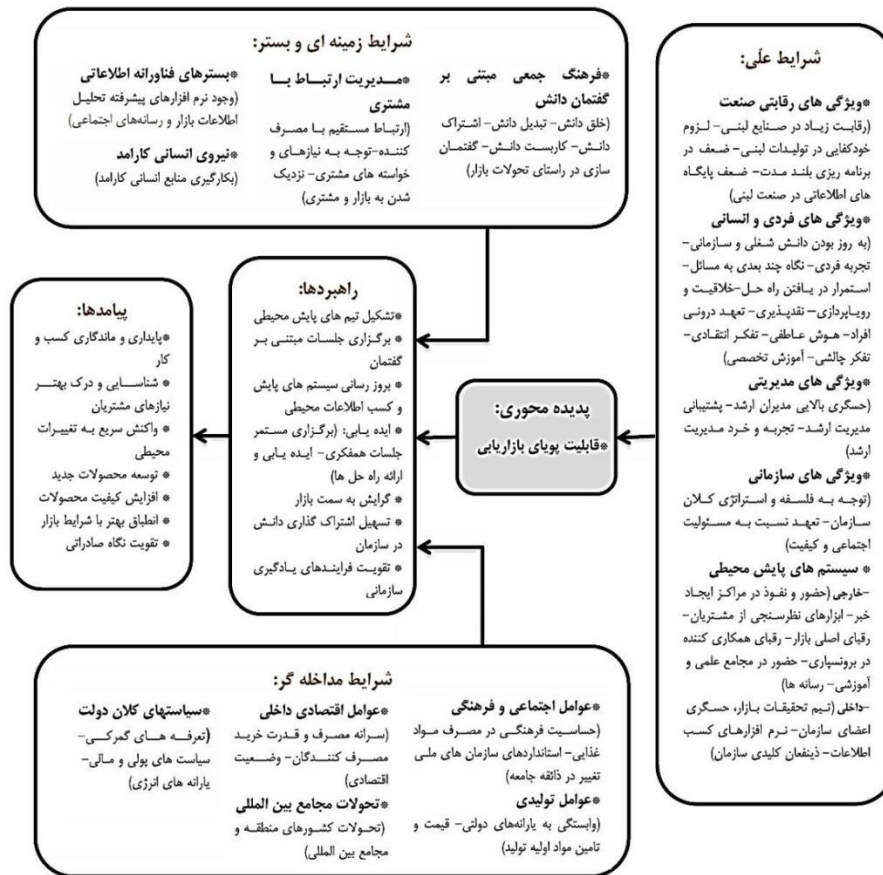
معمولاً هدف پژوهش‌های کیفی دستیابی به معنای عمیق در نمونه‌ها است؛ لذا تعداد نمونه‌ها اندک ولی با بررسی عمیق صورت می‌گیرد. در نمونه‌گیری کیفی تعداد افراد نمونه را با معیار اشباع نظری تعیین می‌کنند، بدین معنا که زمانی که محقق به این نتیجه برسد که انجام بیشتر مصاحبه و مشاهده و سایر موارد، اطلاعات بیشتری در اختیار وی نمی‌گذارند و صرفاً تکرار اطلاعات قبلی است، در این حالت محقق گردآوری اطلاعات را متوقف می‌کند؛ یعنی مرحله‌ای که در آن هیچ بینش و ایده جدیدی از گسترش بیشتر نمونه‌ها حاصل نمی‌شود و محقق نیازی به تعداد بیشتر نمونه احساس نمی‌کند (محمدپور، ۱۳۹۷)؛ از همین رو در این تحقیق نیز تعداد نمونه‌ها بصورت آگاهانه و بر اساس ترکیبی از روش‌های نمونه برداری کیفی از جمله روش هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده‌اند. به منظور غنای تحقیق، تلاش شد تا با افرادی که از دانش و تجربه بالایی در این زمینه برخوردار هستند، مصاحبه انجام شود. به این منظور جهت گردآوری داده‌ها با مدیران ارشد، معاونان و سرپرستان واحدهای بازاریابی که مطلع به موضوع پژوهش بودند هشت مصاحبه صورت گرفته است و پس از آن با توجه به آنکه متون مصاحبه‌ها در حال تکرار بودند، با توجه به ویژگی اشباع نظری مصاحبه‌ها پایان یافت. مدت‌زمان مصاحبه‌ها بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. در پژوهش حاضر

مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی به صورت سطر به سطر و عبارت به عبارت بررسی، مفهوم پردازی، مقوله بندی و سپس بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. تمام مصاحبه‌ها و نقل قول‌ها مورد بررسی و مقایسه مداوم داده‌ها صورت گرفت. کلیه مصاحبه‌های انجام شده ضبط و متن مصاحبه‌ها به منظور تحلیل وارد نرم‌افزار MAXQDA10 شد. با استفاده از این نرم‌افزار داده‌ها در سه مرحله باز، محوری و انتخابی کدگذاری شدند. جهت کدگذاری داده‌ها از ترکیبی از روش‌های کدگذاری خاص تحلیل داده بنیاد استفاده شد. در زمینه اعتبارسنجی تحقیقات کیفی نیز اکثر روش شناسان کیفی به جای استفاده از واژگان اعتبار و روایی کمی از معیار «اعتمادپذیری و قابلیت اعتماد» جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد به بیانی ساده، میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آن‌ها اعتماد کرد (محمدپور، ۱۳۹۷)؛ جهت دستیابی به این هدف سعی کردیم از نظرات خبرگان در مراحل مختلف انجام تحقیق، نمونه‌گیری، انتخاب نمونه‌ها و تفسیر یافته‌های تحقیق استفاده کنیم. از این رو جهت اطمینان از روایی و پایایی پژوهش اقدامات زیر صورت گرفت (کرسول و میلر، ۲۰۰۰): بررسی همکاران: اظهار نظر و بررسی نتایج و مدل تحقیق توسط چند تن از اساتید محترم دانشگاه و دانشجویان دکتری رشته مدیریت راهبردی و اعمال اصلاحات مورد نیاز در مدل نهایی پژوهش؛ بررسی توسط اعضا: بررسی فرایندهای تحلیل داده‌ها و مدل نهایی گزارش توسط مشارکت کنندگان تحقیق؛ مشارکت همزمان چند تن از اساتید محترم دانشگاه و دانشجویان رشته مدیریت راهبردی در تحلیل و تفسیر نتایج تحقیق؛ از سوی دیگر از چارچوبی منظم به منظور بررسی ادبیات تحقیق، نمونه‌گیری و روش تحقیق مناسب با اهداف تحقیق پس از تأیید اساتید محترم دانشگاهی حوزه مدیریت راهبردی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در مرحله اول کدگذاری باز که به صورت خط به خط اقدام به کدگذاری شد، کدهای مفهومی استخراج شد. تحلیل با کدگذاری محوری که تحلیلی با جزئیات بیشتر نسبت به کدگذاری باز است. در ادامه مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری محوری در سه محور

عمده شرایط (علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر)، راهبردها و پیامدها در خصوص پدیده اصلی پژوهش جایگذاری شدند که شرح آن در ذیل مدل پژوهش بیان خواهد شد. در مرحله نهایی کدگذاری؛ یعنی کدگذاری گزینشی مقوله هسته‌ای پژوهش ارائه شده است. در ادامه در شکل شماره (۱) مدل محقق ساخته پژوهش مشاهده می‌شود.



شکل ۱: مدل محقق ساخته پژوهش توسعه قابلیت‌های پویای بازاریابی

شرایط علی: منظور از شرایط علی، مجموعه رویدادها و حوادثی می‌باشند که باعث ایجاد و توسعه پدیده محوری می‌شوند. نتایج به دست آمده از روش مقایسه مداوم پاسخ مصاحبه‌شوندگان حاکی از وجود چند مقوله اصلی در خصوص شرایط علی برای ایجاد

پدیده مورد مطالعه به شرح زیر بود:

ویژگی‌های رقابتی صنعت: به‌طور معمول با وجود رقابت زیاد، سازمان‌ها نمی‌توانند با استفاده از قابلیت‌های عادی بخش بازاریابی خود به مزیت رقابتی دست یابند. به‌عنوان مثال با استفاده از قابلیت‌های عادی بخش بازاریابی نمی‌توان در صنعتی با رقابت بالا مزیت پایداری کسب نمود. همان‌طور که برخی از اندیشمندان قابلیت پویا مانند تیس (۲۰۰۷) اشاره کرده‌اند قابلیت‌های پویا در شرایط محیطی رقابتی بالا مناسب می‌باشند. ویژگی‌هایی مانند وارداتی بودن محصولات غذایی و لبنی در گذشته و تأکید بر خودکفایی در تولیدات غذایی و لبنی می‌تواند گرایش به سمت تولید توسط شرکت‌های داخلی را افزایش دهد. افزایش رقابت در صنعت غذایی و لبنی نشان می‌دهد که برای کسب مزیت رقابتی پایدار صرفاً داشتن قابلیت‌های سازمانی عادی بخصوص در واحد بازاریابی نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت بلندمدت سازمان باشد. در همین راستا امروزه وجود رسانه‌های ارتباطی موجب افزایش آگاهی و دانش مصرف‌کنندگان، مشتریان و رقبا از وضعیت بازار و محصولات شده است. رسانه‌ها با تسهیل امکان مقایسه برندهای مختلف توسط مشتریان، مصرف‌کنندگان و رقبا موجب زودگذر شدن برخی مزیت‌های سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف شده است. از سوی دیگر نبود اطلاعات کافی و ضعف در پایگاه‌های اطلاعاتی صنعت می‌تواند موجب ضعف در برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک سازمان‌ها شود. ضعف اطلاعاتی و وجود تعداد رقبای زیاد در صنعت، ابهام و پیچیدگی بیشتری را ایجاد می‌کند. این عوامل می‌تواند به‌عنوان محرکی قوی برای شرکت‌ها به‌منظور پایش و حسگری از بازار برای رصد عوامل حیاتی موفقیت باشد تا شرکت‌ها بتوانند اثرات منفی این ابهام و پیچیدگی را کاهش داده و فرصت‌های پنهان محیطی را شناسایی و از آن استفاده نمایند. این موارد نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای پایداری و موفقیت بلندمدت در این صنعت نیازمند تغییرات جدی در منابع، مهارت‌ها و قابلیت‌های خود می‌باشند.

ویژگی‌های فردی و انسانی: امروزه مشاغل و محیط کسب‌وکار به‌قدری پیچیده شده است که نیروهای انسانی چند مهارته‌ای را طلب می‌کند؛ یعنی نیروهای انسانی که نه تنها به کارهای روتین و عادی خود می‌پردازند بلکه شایستگی‌ها و مهارت‌های چندوظیفه‌ای نیز داشته باشند. یکی از ویژگی‌های مهم برای داشتن چنین نیروهای چند مهارته‌ای را می‌توان دانش شغلی و سازمانی گسترده دانست. امروزه با توجه به

پیچیدگی فضای کسب و کارها، صرفاً افزایش دانش تخصصی به تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت کارکنان در حل مسائل پیچیده سازمانی باشد بلکه مسائل عصر حاضر نیازمند تجربیات بالای نیروی انسانی نیز می‌باشد. علاوه بر این پیچیده بودن مسائل کسب و کارهای امروزی نیازمند خلاقیت و رؤیایپردازی اعضای سازمان است. افرادی که به مسائل نگاهی چندبعدی داشته و روحیه نقدپذیری دارند بهتر می‌توانند مسائل پیچیده را حل نمایند. دارا بودن تفکری انتقادی و روحیه نقدپذیری نیازمند هوش عاطفی بالا و درک سایر افراد سازمانی در کار کردن با یکدیگر است. در همین راستا افرادی که تعهد سازمانی بالایی داشته باشند می‌توانند روحیه انتقادی و چالشی بالاتری نیز در سازمان از خود بروز دهند. در همین زمینه به‌زعم یکی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه:

«همکاران بایستی هوش عاطفی بالایی داشته باشند؛ یعنی باهم کنار بیایند؛ در کنار مهارت‌های کسب و کار، هوش عاطفی نیز مهم است، به طوری که بتوانند همدیگر را درک کنند و در زمان مناسب بتوانند همدیگر را تأیید و نقد کنند».

یا در زمینه نقدپذیر بودن شرکت‌کننده‌ای اظهار داشته است:

«اختلاف نظر داشتن خیلی مهم است. اختلاف نظری که منجر به نقد هم شود. به گونه‌ای که به همراه نقد همدیگر به دنبال راه حل نیز باشند. مثل دوتا حریف تمرینی همدیگر را قوی می‌کنیم. این نقد در حقیقت نقد به راه حل‌هایی است که ارائه دادیم، مدام اطلاعاتی در راستای اون راه حل‌ها را پیدا می‌کنیم که ببینیم چطور آن اشکالاتی که گرفته شد را برطرف کنیم».

عوامل مدیریتی: عوامل مدیریتی در زمینه قابلیت پویا از جمله مهم‌ترین عوامل می‌باشد. تجربه و خرد مدیریت ارشد سازمان باعث می‌شود تا حسگری بالایی نسبت به مسائل و تحولات محیطی داشته باشند. رفتارهای مدیریتی و سبک‌های رهبری محرک‌های مهمی برای قابلیت‌های پویا هستند (کابریس، باراجینا و فرناندز^{۲۵}، ۲۰۱۷). پشتیبانی و تمایل مدیریت ارشد سازمان در زمینه پایش محیطی و کسب اطلاعات جدید از بازار می‌تواند روحیه یادگیری افراد سازمان را افزایش دهد. یکی از

شرکت‌کنندگان در زمینه پشتیبانی مدیریت ارشد از فعالیت‌هایی مرتبط با کسب اطلاعات از بازار این‌گونه اظهار داشته است:

«شرکت ما عملاً یک فضای باز برای حضور در همایش‌ها و کنفرانس‌ها و مجامع علمی دارد، اصلاً هم پاسخ منفی به چنین مواردی نمی‌دهد، مثلاً اگر سمیناری در ارتباط با تجارت با کشورهای آسیای میانه قرار است برگزار شود، در آن شرکت می‌کنیم و مدیریت سازمان هم پیگیر این موضوع بوده و همواره پس از برگزاری سمینارها و نمایشگاه‌ها از ما بازخورد می‌گیرد و به دنبال کسب اطلاعات جدید از ما می‌باشد».

ویژگی‌های سازمانی: با توجه به یافته‌های این پژوهش، زمانی که سازمان خود را متعهد به تولید محصولاتی باکیفیت می‌داند و همواره از کیفیت به‌عنوان یکی از ویژگی‌های اساسی در فلسفه سازمانی خود نام می‌برد سعی دارد استراتژی‌های خود را به فلسفه کلان سازمان پیوند دهد. توجه به فلسفه و استراتژی‌های سازمان موجب می‌شود ارزش‌های سازمانی در سراسر سازمان گسترش یابد و موجب تعهد کارکنان شود؛ یعنی تأکید بر نقاط قوتی که می‌تواند در آینده به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان باشد. به‌عنوان مثال شرکت‌کننده‌ای در این زمینه چنین عنوان می‌دارد که:

«ما سعی می‌کنیم نقاط قوت خودمان را به سمت بازار انتقال دهیم، یعنی می‌گوییم اگر قرار است ما این محصول را تولید کنیم، باید باکیفیت‌ترینش را تولید کنیم؛ به فکر تیراژ بالا نیستیم. برای همین قیمت محصولات ما هم بالا می‌رود ولی احساس می‌کنیم اینجوری ماندگاری ما هم بالا می‌رود».

سیستم‌های پایش محیطی: همان‌طور که در مدل تیس (۱۹۹۷) می‌توان مشاهده کرد پایش محیطی یکی از اجزای اصلی مدل وی است. جذب اطلاعات و دانش از بازار و پایش تحولات محیطی می‌تواند از سوی مدیران و کارکنان با استفاده از مشاهده مستقیم و یا سیستم‌های مختلف سازمانی صورت گیرد. طبق یافته‌های پژوهش به‌طور کلی پایش و رصد تحولات بازار می‌تواند به‌صورت داخلی و یا خارجی صورت گیرد. پایش محیطی می‌تواند به‌واسطه ابزارها و سیستم‌های داخلی توسط تیم‌های تحقیقاتی مختلف بخصوص بخش بازاریابی با استفاده از نظرسنجی و بررسی از مشتریان اصلی و یا

نرم افزارهای کسب و تحلیل اطلاعات محیطی در بازار صورت گیرد. به عنوان مثال نظر یکی از شرکت کنندگان در زمینه کسب اطلاعات از بازار با استفاده از تیم های پایش محیطی:

«در شرکت یک گروه داریم برای گفتمان در مورد داده ها و اطلاعاتی که از بازار در راستای کسب و کارمان می گیریم، مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره ما هم تو این گروه هستند».

طبق یافته های این پژوهش از طریق ابزارها و سیستم های خارجی پایش محیطی نیز می توان رصد تحولات محیطی را از طریق حضور و نفوذ در مراکز ایجاد خبر، حضور در مجامع علمی و آموزشی مانند کنفرانس ها، انجمن ها و نشست های تخصصی، از طریق رقبای همکاری کننده در برون سپاری و رسانه ها و شبکه های اجتماعی و ارتباطی مختلف انجام داد. در زمینه پایش محیط با استفاده از رقبای همکاری کننده در برون سپاری تولید نیز نظر یکی از شرکت کنندگان در این زمینه عبارت است از:

«بخشی از اطلاعات بازار و نیازهای مشتری را هم به جای اینکه ما به دست بیاوریم شرکت هایی که تولید را به ما می سپارند چون کارخانه های بزرگی هستند و اطلاعات فراوانی از بازار دارند عملاً در اختیار ما می گذارند. به این نحو اطلاعات زیادی از مشتریان را از طریق آن ها به دست می آوریم».

زمینه یا بستر: شرایط خاصی که در آن فرآیندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می گیرد و بر راهبردها تأثیر می گذارند.

فرهنگ جمعی مبتنی بر گفتمان و دانش: صرفاً جمع آوری انبوهی از اطلاعات محیطی نمی تواند به موفقیت سازمان کمک کند. پس از آنکه اطلاعات از محیط دریافت شد این اطلاعات باید به دانش کاربردی در سازمان تبدیل شده و جذب فرایندهای سازمانی شود. به عبارتی باید بر اساس اطلاعات پایش و دریافت شده از بازار، دانش خلق و تبدیل شده و به طرز صحیح میان عوامل و افراد کلیدی سازمان اشتراک گذاری شود و در نهایت با کار بست آن دانش، موجب سازگاری با تحولات، پاسخگویی نسبت به تغییرات محیطی و به طور کلی حل مسائل سازمانی شود. لذا حل مسائل پیچیده سازمانی در فرهنگی که کار تیمی را تقویت نماید و جلسات گروهی را در بین اعضای سازمان

تشویق کند بهتر صورت می‌گیرد. برگزاری جلسات گروهی و همفکری در سازمان و گفتمان سازی در راستای تحولات محیطی موجب تشویق اعضا به مشارکت در حل مسائل می‌شود. به گفته یکی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه:

«همواره طی جلسات مختلفی که برگزار می‌کنیم انقدر باهم گفتمان می‌کنیم و تجربیات و نظراتمان را به هم انتقال می‌دهیم تا ملکه ذهنمان شود».

مدیریت ارتباط با مشتری: یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که بخش بازاریابی می‌تواند داشته باشد این است که به طرز مناسبی با مشتری ارتباط برقرار کرده و بتواند به‌طور مستمر نیازهای مشتریان را رصد نمایند. داشتن تیم‌های تحقیقاتی و همچنین امکانات رسانه‌ای و نرم‌افزارهای ارتباط با مشتری موجب هر چه نزدیک‌تر شدن سازمان با مشتریان و مصرف‌کنندگان می‌شود. هر چه سازمان‌ها بتوانند ارتباط نزدیک‌تری با مصرف‌کننده داشته باشند به همین ترتیب شناخت بهتری از نیازها و خواسته‌های آن‌ها کسب می‌کنند. ارتباط مستقیم و بی‌واسطه با مصرف‌کنندگان می‌تواند دانش بازار عمیقی را برای شرکت فراهم آورد. بر اساس اظهارات یک شرکت‌کننده به‌منظور ارتباط با مشتری می‌توان راه‌های مختلفی را اتخاذ کرد:

«رویکرد ما تقویت ساختار مویرگی است؛ یعنی تقویت ارتباط مستقیم‌تر با لایه‌های آخر. ولی رویکرد من ارتباط مستقیم با مصرف‌کننده است...».

بسترهای فناورانه اطلاعاتی: وجود نرم‌افزارهای پیشرفته کسب و تحلیل اطلاعات بازار نیز می‌تواند به‌عنوان بستری ارزشمند برای تقویت پایش محیطی و کسب دانش از بازار باشد. سرعت بالا و طیف اطلاعاتی گسترده‌ای که این نرم‌افزارها می‌توانند پردازش کنند موجب تقویت تصمیمات مدیریتی و سایر اعضای سازمان می‌شود. انواع مختلفی از سیستم‌های هوش تجاری و داشبوردهای سازمانی وجود دارند که می‌توانند به‌عنوان سیستم پشتیبان تصمیم به تصمیم‌گیرندگان کلیدی در سازمان کمک کنند. این سیستم‌ها می‌توانند اطلاعات را بر اساس دوره‌های زمانی مختلفی ذخیره کرده و گزارشات لحظه‌ای را در زمینه فروش، توزیع، لجستیک مواد اولیه، قیمت‌گذاری و... برای تصمیم‌گیری مدیران بازاریابی و ارشد سازمان فراهم سازند. همچنین امروزه بسترهای مختلف ارتباطی مانند رسانه‌های اجتماعی موجب ارتباط هر چه بیشتر مشتریان و

مصرف‌کنندگان با سازمان‌ها شده است که این موضوع تأثیر زیادی در فعالیت‌های بازاریابی آن‌ها خواهد داشت.

منابع انسانی کارآمد: شاید بتوان گفت بسترها و زمینه‌های اشاره‌شده در بخش بالا زمانی برای سازمان مفید واقع می‌شوند که نیروی انسانی کارآمدی توانایی به‌کارگیری آن‌ها را داشته باشد. امروزه باوجود آشنایی بیشتر مدیران سازمان‌ها با بحث‌های استراتژیک، لزوم استفاده از نیروهای متخصص دانشگاهی در سازمان‌ها از سوی آن‌ها بیشتر احساس می‌شود. داشتن نیروهای متخصص در بخش‌های مختلف سازمان می‌تواند به‌عنوان بستر مناسبی برای یادگیری بیشتر کل سازمان فراهم آورد. بخش‌های بازاریابی نیز می‌توانند از نیروهای متخصص و آموزش‌دیده مختلفی در زمینه‌های بازاریابی، تحقیقات بازار، تحلیل رفتار مصرف‌کننده و زنجیره ارزش به‌منظور درک و تحلیل دقیق‌تر دانش بازار استفاده نمایند.

شرایط مداخله‌گر: شرایط کلی که بر چگونگی فرآیندها و راهبردها تأثیر می‌گذارد. شرایطی که باعث تشدید یا تضعیف پدیده‌ها می‌شوند.

عوامل اجتماعی و فرهنگی: مصرف‌کنندگان در مورد میزان سلامت محصولات تولیدی در صنعت غذایی حساسیت‌های زیادی دارند. از سوی دیگر برای تولید محصولات لبنی استانداردهایی از سوی سازمان‌های ملی تعریف شده است که این موارد باید همواره مورد ارزیابی و نظارت واحدهای بازاریابی و کیفیت قرار گیرند. همچنین سلیقه و ذائقه مصرف‌کنندگان نسبت به مصرف مواد غذایی و لبنی نسبت به گذشته متنوع‌تر شده است. امروزه ذائقه افراد و سنین مختلف نسبت به مصرف محصولات لبنی با گذشته تغییر کرده است. چنین تغییری می‌تواند همواره رقبا را بر آن دارد تا محصولات جدیدی را در طعم‌های مختلف روانه بازار سازند؛ لذا این موضوع ضرورت پایش عمیق محصولات رقبا و ذائقه مصرف‌کنندگان را می‌طلبد و نیازمند تلاش زیاد تیم‌های تحقیقات بازار و نزدیکی به مصرف‌کنندگان و کسب دانش بازار است.

عوامل تولیدی: یک سری از عوامل تولیدی می‌توانند اثر مستقیمی بر میزان فعالیت یا تصمیم‌گیری مدیران این شرکت‌ها در پیگیری راهبردهایشان داشته باشند. در زمان کمبود مواد اولیه خطوط تولیدی شرکت چگونه می‌بایست کمبود مواد اولیه را جبران نماید و یا در صورت وجود منابع اولیه مازاد در برخی فصول سال چگونه می‌توان از این

فرصت برای تولید محصولات جدید استفاده کرد؟ همه این موارد باید از طریق پایش، قبضه و کاربرد دانش از بازار از طریق واحدهای بازاریابی و تحقیقات بازار صورت گیرد. کاهش اثرات تهدیدی و یا استفاده از فرصت‌های پنهان چنین شرایط را می‌توان با پایش و رصد لحظه‌به‌لحظه تحولات محیطی و همفکری خبرگان سازمانی و بخصوص کارکنان واحد بازاریابی و تحقیقات بازار به انجام رساند.

عوامل اقتصادی داخلی: عوامل اقتصادی داخلی نیز می‌تواند بر روی تمرکز سازمان‌ها در میزان فعالیت‌های داخلی و صادراتی آن‌ها اثرگذار باشد که شامل ویژگی‌هایی مانند توجه به افزایش یا کاهش سرانه مصرف، قدرت خرید مصرف‌کنندگان و وضعیت کلی اقتصادی می‌شود. میزان تورم و قدرت خرید مصرف‌کنندگان از جمله عوامل اقتصادی مهمی هستند که می‌توانند استراتژی‌های بازاریابی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهند. این عوامل می‌توانند موجب کوچک و بزرگ شدن بازار و یا جنگ رقابتی بین تولیدکننده‌های مختلف گردد که باید از سوی واحد بازاریابی مورد رصد مداوم قرار گیرد.

تحولات مجامع بین‌المللی: صنایع مختلف از جمله صنایع لیبی همواره از تحولات مجامع بین‌المللی تأثیر می‌پذیرند. روابط بین کشور ما و کشورهای منطقه و تحولاتی که در مجامع بین‌المللی صورت می‌گیرد می‌تواند بر راهبردها و استراتژی‌های شرکت‌ها در زمینه تولید و صادرات تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد. به‌عنوان مثال این اثرات می‌تواند بر نگاه صادراتی شرکت‌های لیبی به‌منظور گسترش صادرات به سایر کشورها اثرگذار باشد و یا می‌تواند موجب تضعیف موضع صادراتی و شرکت‌هایی که در سایر کشورها در حال فعالیت می‌باشند نیز شود و بر فعالیت‌های بازاریابی چنین شرکت‌هایی اثرگذار باشد.

سیاست‌های کلان دولت: از مهم‌ترین عوامل مداخله‌گری که می‌تواند بر فعالیت‌های بنگاه‌های اقتصادی اثرگذار باشد، سیاست‌های کلانی است که در کشور وجود دارد. سیاست‌های پولی و مالی دولت از مهم‌ترین عوامل مهمی است که همواره باید از سوی شرکت‌های تولیدی مورد رصد و پایش قرار گیرد. همچنین اینکه حمایت‌ها و یارانه‌های انرژی تا چه میزان باشد، این امر می‌تواند مسیر استراتژی‌ها و ظرفیت تولید و ادامه فعالیت یا بقای یک سازمان را تغییر دهد. به‌عنوان مثال نظر یکی از شرکت‌کنندگان در

این زمینه:

«تو این فضا بایستی بدونیم اگر قرار است زمانی یه تعرفه کوچک
گمرکی بخوره، این کار چه اتفاقی رو می‌تونه برای محصولات ما رقم بزنه
و ما چه سیاست‌هایی رو باید توی قیمت‌گذاری یا هزینه‌های بازاریابی
شرکتمان لحاظ کنیم».

راهبردها: کنش یا برکنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود. جریان
مستمر گفتمان در راستای تحولات بازار در سازمان می‌تواند به‌عنوان راهبردی اساسی
برای درونی‌سازی و اشتراک دانش در سازمان باشد. سازمان‌ها برای موفقیت در بازار
متلاطم نیازمند تشکیل گروه‌ها و تیم‌هایی می‌باشند که متشکل از خبرگان سازمانی،
کارکنان باتجربه و مدیران بخش‌های مختلف باشد. اطلاعات محیطی باید به‌طور مداوم
توسط تیم‌های واحدهای بازاریابی از بازار کسب‌شده و به‌منظور تحلیل و پردازش آن‌ها
در اختیار این تیم‌های تحلیل اطلاعات قرار گیرد. عاملی که می‌تواند به تیم‌های پیش
اطلاعات کمک نماید به‌روزرسانی سیستم‌های کسب اطلاعات بازار است. امروزه استفاده
از سیستم‌های به‌روز مانند هوش سازمانی و تجاری و سیستم‌های تحلیل اطلاعات بازار
می‌توانند اطلاعات مهمی از بازار را در اختیار سازمان قرار دهند. با برگزاری جلسات
همفکری همواره با استفاده از بحث و گفتگو و اشتراک دانش و تجربیات ذهنی می‌توان
از تحولات بازار به‌طور مداوم اطلاع یافت. علاوه بر این استفاده از تیم‌های تحلیل
اطلاعات در سازمان موجب می‌شود افراد با استفاده از گفتمان سازی و شرکت در
بحث‌های گروهی ایده‌های خود را ارائه نمایند. ایده‌یابی زمانی می‌تواند مؤثر واقع شود
که چنین جلسات گروهی به‌طور مستمر در سازمان برگزار شود. مرحله ایده‌یابی و حل
مسئله بسیار مهم است. اطلاعاتی که از بازار کسب شده می‌تواند با استفاده از خلاقیت و
تمرکز روی مسئله به‌صورت تیمی و گروهی به‌صورت ایده‌هایی ناب تبدیل شوند. ایده‌ها
و راه‌حل‌ها در فضایی می‌توانند بروز نمایند که افراد در آن مشارکت کامل داشته باشند
و افراد به دور از انتقادهای بی‌مورد بتوانند ایده‌های خود را مطرح نمایند. کسب اطلاعات
از طریق تیم‌های پیش اطلاعات نشان‌دهنده گرایش سازمان به بازار است. زمانی که
سازمان از طریق تیم‌های پیش اطلاعات در مورد مشتریان، رقبا، بازار و به‌طور کلی در
مورد تغییر و تحولات موجود در فضای اکوسیستم کسب‌وکار خود می‌پردازد در واقع

نشان‌دهنده گرایش به بازار بوده و به عبارتی به دنبال کسب دانش بازار است. دانش بازار می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های آتی سازمان باشد. چنین فرایندهای جمعی می‌تواند موجب تسهیل اشتراک‌گذاری دانش در سازمان شده و از این طریق فرایندهای یادگیری سازمانی را تقویت نماید.

پیامدها: خروجی‌هایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. با رصد و پایش محیط و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و تبدیل و به‌کارگیری دانش کسب‌شده از بازار، سازمان می‌تواند شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود را افزایش داده و از پیامدهای آن بهره‌مند شود. زمانی که سازمان به پایش محیط می‌پردازد، اطلاعات زیادی از بازار کسب می‌کند و نیازها و خواسته‌های مشتری را بهتر درک می‌کند و می‌تواند برای رفع نیازهای آن‌ها محصولات جدید و بهبود یافته‌ای را عرضه کند. همچنین می‌تواند توانمندی‌های رقبا، فرصت‌ها و تهدیدها و تغییر و تحولات محیطی را درک و شناسایی کند. درک تغییرات محیطی در کنار برگزاری جلسات همفکری در سازمان و اشتراک دانش موجب یادگیری مستمر فردی و سازمانی می‌شود. هرچه افراد بیشتر درگیر فرایندهای یادگیری در سازمان می‌شوند، تجربیات فردی و سازمانی نیز افزایش یافته و به‌روزرسانی می‌شود. چنین پیامدهایی می‌تواند موجب شود که سازمان به شکل‌های مختلف واکنش سریع‌تری نسبت به تحولات محیطی از خود نشان دهد؛ از جمله ممکن است با پیکره‌بندی مجدد منابع کسب‌وکار و ترکیب مجدد این منابع خود را به نحو بهتری با شرایط بازار منطبق سازد و به مزیت رقابتی دست یابد. نظر یکی از شرکت‌کنندگان در زمینه پیکره‌بندی مجدد منابع و ظرفیت‌های سازمان عبارت است از:

«ما خط تولیدی داریم که آب ناشی از تولید پنیر را پودر می‌کنه. یه مقاطعی از سال مصرف لبنیات میاد پایین، شیر مازاد تو کشور وجود داره. این وقت ما چه تدبیری میتونیم بیندیشیم که از این شیر مازاد استفاده کنیم. گفتیم یه خط تولیدی رو در کنار اون خط پودر آب پنیر راه بیندازیم که شیر رو خشک کنیم و به شیر خشک تبدیل کنیم».

چنین روندی در طول زمان می‌تواند دیدگاه اعضای سازمان را به سمت منافع بلندمدت سوق دهد و پایداری و ماندگاری کسب‌وکار در آینده را موجب شود. از دیگر پیامدها می‌توان به شناسایی و درک بهتر نیازهای مشتریان و مصرف‌کنندگان، توسعه

محصولات جدید و افزایش کیفیت محصولات تولیدی اشاره کرد که این امر می‌تواند نگاه صادراتی سازمان را نیز تقویت نماید.

مقوله اصلی یا محوری: مقوله محوری پدیده‌ای است که اساس و محور فرآیند است. مقوله‌ای که به‌عنوان مقوله اصلی یا محوری انتخاب می‌شود باید به‌اندازه کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن مرتبط کرد. مقوله محوری در این پژوهش قابلیت‌های پویای بازاریابی است.

نتیجه‌گیری

هدف ما در این پژوهش ارائه مدلی به‌منظور توسعه قابلیت پویای بازاریابی بود. همان‌طور که مدل پژوهش نشان داد، پدیده محوری در این پژوهش قابلیت‌های پویای بازاریابی است که تحت شرایط (علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر) قرار دارد. برای توسعه و تکامل قابلیت‌های پویای بازاریابی عوامل بسیاری در درون و بیرون سازمان نقش مؤثر ایفاء می‌کنند که با توجه به یافته‌های این پژوهش می‌توان به عوامل مدیریتی، فردی و انسانی، سازمانی، فضای رقابتی صنعت و کسب‌وکار و سیستم‌های پایش کسب‌وکار اشاره کرد. تولید دانش بازار و پایش اطلاعات بازار هرچند مستلزم مشارکت همه اعضای سازمان می‌شود، اما بخش‌های بازاریابی و بخصوص کارکنان واحد بازاریابی مانند تحلیلگران بازار، مدیران بازاریابی و مدیران محصول نقش برجسته‌ای در این زمینه خواهند داشت؛ همان‌طور که برون و ورنه (۲۰۰۹) نیز به این موضوع اشاره کرده‌اند. به این منظور سازمان باید همواره خود را به بازار و محیط کسب‌وکار و صنعت نزدیک ساخته تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی نماید. وجود رقابتی با برندهای قوی در صنعت لبنی از یک‌سو و پیچیدگی و ابهام محیطی از سوی دیگر و همچنین ضعف پایگاه‌های اطلاعاتی در این صنعت موجب ضعف در برنامه‌ریزی بلندمدت شرکت‌ها می‌شود؛ از این‌رو سازمان‌ها بدون داشتن اطلاعات درست، قادر به برنامه‌ریزی استراتژیک نبوده و نیازمند پایش اطلاعات محیطی هستند. برای تحقق این امر می‌توانند از روش‌های مختلفی مانند حضور در مراکز ایجاد خبر، تیم‌های تحقیقات بازار، حسگری توسط مدیران و خبرگان سازمانی، نرم‌افزارهای کسب اطلاعات، کسب اطلاعات از رقبای همکاری‌کننده در برون‌سپاری و... استفاده کنند. در این میان نقش

مدیریت ارشد سازمان مهم است. تجربه و خرد مدیران ارشد به واسطه شناختی که از بازار، صنعت و کسب‌وکار دارند و همچنین به واسطه تجربیات انباشته‌شده‌ای که در درک متغیرهای محیطی دارند نقش حیاتی را در این زمینه بازی می‌کند. همان‌طور که ناگل^{۳۶} (۲۰۱۷) اشاره می‌کند قابلیت‌های پویا اشاره به فرایندهای شناختی و ادراکی مدیران ارشد سازمان دارد. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش لویز و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد که در آن نقش مدیریت ارشد سازمان و رهبری استراتژیک وی به عنوان یک عامل اصلی برای توسعه قابلیت‌های پویا عنوان شده است.

قابلیت‌های پویای بازاریابی می‌تواند از طریق دانش، مهارت و توانایی کارکنان (سرمایه انسانی) و نیز دانش سازمانی، توسعه یابد (نیوس و هالر^{۳۷}، ۲۰۱۴). الشرنوبی و البانا (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود اشاره کردند که سرمایه انسانی نقش مهمی در توسعه قابلیت‌های پویای بازاریابی ایفا می‌کند. بنگاه‌هایی که از کارمندانی با سطح بالایی از تجربه و دانش برخوردار هستند، احتمالاً با تجدید پایه منابع خود، نیاز به تغییر را بهتر تشخیص داده و به سرعت به آن واکنش نشان می‌دهند. این منابع دانشی پایه‌های اساسی ایجاد قابلیت‌های پویا را در اختیار شرکت قرار می‌دهند. یافته‌های این بخش با استدلال آگوئیر و تیس (۲۰۰۹) و نیوس و هالر (۲۰۱۴) مطابقت دارد که معتقدند شرکت‌ها هم نیازمند کارمندان بسیار ماهر هستند و هم به مدیرانی نیاز دارند که می‌دانند چگونه مهارت‌های این کارمندان را برای خلق قابلیت‌های پویا به کار گیرند. از سوی دیگر کورتمولایو^{۳۸} (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود اظهار داشته است که قابلیت‌های پویا به واسطه تعامل بین ویژگی‌های خاص افراد و ویژگی‌های سازمانی ایجاد می‌شود. طبق یافته‌های این پژوهش نیروهای انسانی باید ویژگی‌هایی مانند استمرار در یافتن راه‌حل، نگاه چندبعدی به مسائل، تفکر انتقادی و چالشی، هوش عاطفی در کار کردن با سایر اعضا، تعهد درونی به کار تیمی و روحیه نقدپذیری و به‌روزرسانی تجربه‌های فردی را نیز داشته باشند. به‌منظور دستیابی به قابلیت پویای بازاریابی استفاده از نیروهای چندمهارته ضروری است. هلفات و همکاران (۲۰۱۸) و ناگل (۲۰۱۷) و کورتمولایو (۲۰۱۵) نیز به نقش منابع انسانی سازمان در ایجاد و خلق قابلیت پویا اشاره کرده‌اند. یکی از ویژگی‌های نیروی انسانی در مسیر توسعه و تکامل قابلیت‌های پویا، سرمایه‌گذاری روی یادگیری و ساخت آن‌هاست. همان‌طور که در تشریح مدل پژوهش

مشاهده شد، برگزاری جلسات همفکری گروهی و داشتن روحیه نقدپذیری و تفکر چالشی از ویژگی‌های نیروهای انسانی یادگیرنده است. در تأیید این مطلب به اعتقاد فینستاد و پترسون^{۳۹} (۲۰۱۶) مکانیسم یادگیری و فرایندهای دانشی بیشترین سهم را در ایجاد و تحقق قابلیت پویا دارند. در برخی از موارد یادگیری نیازمند تجربه مستقیم خود فرد بوده و این امر پشتیبانی مدیران ارشد سازمان را می‌طلبد تا فرصت یادگیری در چنین فضایی را برای اعضای سازمان خود فراهم سازند. قابلیت پویای بازاریابی نیز برای ایجاد دانش سازمانی بر یادگیری گروهی تأکید دارد. موارد یادشده با آنچه که برن (۲۰۱۳) در پژوهش خود از آن‌ها نام برده است همخوانی دارد؛ عوامل توسعه‌دهنده قابلیت‌های پویا در پژوهش وی شامل فرآیندهای یادگیری^{۴۰}، تعاملات اجتماعی^{۴۱}، فرآیندهای مدیریت و خلق دانش^{۴۲} می‌باشند. درحالی که دانش ضمنی تنها توسط افراد مدیریت می‌شود، اما دانش صریح، در بین سازمان‌ها، تفسیر، کدگذاری و ذخیره می‌شود. از همین رو، از آنجاکه هدف اصلی قابلیت‌های پویای بازاریابی جذب دانش بازار به‌منظور ادغام این دانش در سایر بخش‌های سازمان است، لذا بخش بازاریابی ابتدا باید دانش بازار را جذب کند و سپس از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته‌شده را در سایر بخش‌های سازمان ادغام و یکپارچه سازد. از سوی دیگر به اعتقاد بارالس مولینا و همکاران (۲۰۱۴) یکی دیگر از موارد اثرگذار به‌منظور خلق قابلیت پویا شناسایی و به‌کارگیری توانمندسازهایی است که محققانی از جمله آمبروزینی و باومن^{۴۳} (۲۰۰۹)، تیس (۲۰۰۷) و زهرا و همکاران (۲۰۰۶) نیز به آن اشاره داشته‌اند؛ توانمندسازهایی مانند مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت زنجیره تأمین، رسانه‌های اجتماعی که از طریق جذب دانش بازار و مدیریت دانش بازار بر قابلیت‌های پویای بازاریابی اثرگذار می‌باشند. سازمان‌هایی که بتوانند ارتباط نزدیک‌تری با مشتری داشته باشند و خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها را بهتر درک کنند بهتر می‌توانند به دانش بازار دست پیدا کنند. متخصصان واحد بازاریابی می‌توانند در این راه از سیستم‌های معتبر و پیشرفته کسب اطلاعات بازار مانند انواع سیستم‌های هوشمندی کسب و کار، داشبوردهای سازمانی و نرم‌افزارهای تحلیل بازار استفاده نمایند. در این میان توجه به عوامل مداخله‌گر نیز مهم هستند. عواملی مانند سیاست‌های کلان دولت در زمینه‌های سیاست‌های پولی و مالی و مواد اولیه می‌توانند بر تصمیمات سازمان‌ها تأثیر بگذارند.

عوامل تولیدی مانند تأمین و قیمت مواد اولیه؛ وضعیت اقتصادی، قدرت خرید مصرف‌کنندگان؛ عوامل اجتماعی و فرهنگی مانند حساسیت‌هایی که در مصرف مواد غذایی و لبنی وجود دارد؛ و تحولات مجامع بین‌المللی و منطقه‌ای نیز می‌توانند بر راهبردهای سازمان در پویایی قابلیت‌های بازاریابی صنایع لبنی اثرگذار باشند.

در نهایت همان‌طور که عنوان شد سازمان‌ها به‌منظور کاربردی سازی اطلاعات کسب‌شده از بازار نیازمند فرهنگ جمعی و تشکیل تیم‌های کاری می‌باشند. تیم‌هایی که متشکل از مدیران ارشد و خبرگان سازمانی بوده و با استفاده از تجربه بالای آن‌ها و استفاده از خلاقیت سایر اعضای سازمان به نحو بهتری می‌توانند اطلاعات دریافتی از بازار را به دانش سازمانی تبدیل نمایند. با وجود چنین فرایند رفت و برگشتی که در میان کل افراد سازمان صورت می‌گیرد و فرایند یادگیری که در واحدهای مختلف و بخصوص بخش بازاریابی شکل می‌گیرد، به تدریج به‌روزرسانی تجربیات و یادگیری مستمر افراد صورت می‌گیرد. زمانی که یادگیری در سطح سازمان اتفاق می‌افتد در این صورت قابلیت‌ها و مهارت‌های افراد سازمانی ارتقا یافته و موجب فرایندهای کاری پویاتر و انطباق بهتر سازمان با شرایط در حال تغییر می‌شود. این فرایندها در نهایت می‌توانند موجب واکنش سریع‌تر سازمان به تغییرات محیطی، درک بهتر نیازهای مشتریان و مصرف‌کنندگان، افزایش کیفیت محصولات تولیدی، انطباق بهتر با شرایط محیطی و ماندگاری و پایداری مزیت رقابتی کسب‌وکار آن‌ها شود. به طور کلی توجه به قابلیت‌های پویای بازاریابی موجب خلق و ارائه ارزش بیشتر به مشتری به منظور دستیابی به مزایای رقابتی و عملکرد برتر می‌شود. با توجه به یافته‌ها و مدل پژوهش به مدیران شرکت‌های لبنی کوچک و متوسط پیشنهاد می‌شود: ۱- تیم‌های پایش محیط بیرونی به منظور کسب اطلاعات و دانش بازار ایجاد شود. ۲- به منظور اشتراک گذاری دانش کسب شده از بازار و دانش ذهنی اعضای سازمان جلسات همفکری و مبتنی بر گفتمان تشکیل شود. ۳- سیستم‌های پایش و کسب اطلاعات از بازار بروزرسانی شود و از سیستم‌های هوشمندی کسب و کار نیز به منظور تحلیل داده‌های محیط بیرونی و درونی سازمان استفاده شود. ۴- به منظور حل مسایل درون و برون سازمانی ناشی از تحولات محیطی جلسات ایده یابی و حل مسله بطور مستمر برگزار شود. ۵- در فرایند جذب نیروی انسانی دقت بیشتری صورت گیرد و سعی شود نیروهای خلاق و دارای هوش عاطفی و

تعهد درونی و ظرفیت نقدپذیری بالایی جذب سازمان شود. ۶- دوره‌های آموزشی و مهارت‌افزایی به منظور بروزرسانی دانش شغلی افراد سازمانی صورت گیرد. ۷- مدیریت سازمان می‌بایست پشتیبان برنامه‌های اشتراک‌گذاری دانش سازمان باشد و انگیزه افراد به منظور تسهیم اطلاعات و دانش در سازمان را مورد تشویق قرار دهد. ۸- جهت دستیابی به این اهداف مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط می‌بایست توسعه فرهنگ سازمانی جمعی و ساختارهای سازمانی تخت را مورد توجه قرار دهند به گونه‌ای که با کاهش تمرکز ساختار سازمانی، ارتباطات بین بخشی و میان فردی را در سازمان افزایش دهند.

در نهایت لازم به ذکر است که در پژوهش‌های کیفی، به علت نوع طرح پژوهش و شیوه نمونه‌گیری، تعمیم نتایج با محدودیت‌هایی مواجه است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر صرفاً در مورد شرکت‌های لبنی در شهرک‌های صنعتی استان مازندران صورت گرفته است، بنابراین پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های مشابه در مورد سایر شرکت‌ها و صنایع در نقاط دیگر نیز صورت پذیرد. همچنین ممکن است متغیرها و عوامل دیگری نیز در رابطه با توسعه قابلیت‌های پویای بازاریابی موثر باشند که در این مطالعه مورد توجه قرار نگرفته‌اند، لذا پژوهش‌های آتی با بررسی این موضوع در شرکت‌ها و صنایع دیگر ممکن است عوامل دیگری را نیز شناسایی نمایند. از سوی دیگر این پژوهش بر اساس روش کیفی و داده بنیاد صورت گرفته است، لذا به محققان آتی پیشنهاد می‌شود از ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی به منظور دستیابی به نتایج بهتر استفاده نمایند.

پی‌نوشت‌ها

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. Dynamic Capability | 2. Barreto |
| 3. Di Stefano & et al | 4. Iris & Vikas |
| 5. Resource Based View (RBV) | 6. Barney |
| 7. Teece & et al. | 8. Winter |
| 9. Fang & Zou | 10. Wang, Hu & Hu |
| 11. Elsharnouby & Elbanna | 12. Kachouie, Mavondo & Sands |
| 13. Eisenhardt & Martin | 14. Helfat |
| 15. Zollo & Winter | 16. Madsen |
| 17. Path Dependencies | 18. Hitchcock |
| 19. Byrne | 20. Kieran |

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 21. Marketing Dynamic Capabilities | 22. Bruni & Verona |
| 23. Barrales-Molina & et al | 24. Falasca & et al. |
| 25. Walugembe & et.al | 26. Market Knowledge |
| 27. Renew | 28. Insight |
| 29. Adaptation Processes | 30. Hariandja |
| 31. Grounded Theory (GT) | 32. Systematic |
| 33. Emergent | 34. Constructivist |
| 35. Cabrales, Barrachina & Fernandez | 36. Nagel |
| 37. Nieves & Haller | 38. Kurtmollaiev |
| 39. Finstad & Pettersson | 40. Learning Processes |
| 41. Social Interactions | 42. Knowledge Creation & Management Processes |
| 43. Ambrosini & Bowman | |

منابع

- انجمن صنایع غذایی و دارویی استان مازندران (۱۳۹۵)، بانک اطلاعات صنایع غذایی استان مازندران (واکاوی صنایع غذایی استان مازندران، چالش‌ها و رویکردهای کلی)، چاپ اول، ویرایش دوم (زمستان).
- دانایی فرد، حسن و امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد، اندیشه مدیریت، ۱ (۲)، ۶۹-۹۷.
- طیبه ابوالحسنی، سید امیرحسین و ابراهیمی، مهدی (۱۳۹۸). بازانديشي مفهوم قابليت‌های پویا، مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، سال دوم، شماره ۱، ۱۴۷-۱۰۱.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۷). ضد روش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی. ویراست دوم، چاپ اول، قم: نشر لوگوس.
- ملاحسینی، علی و فتحی، فرید (۱۳۸۸). بررسی متغیرهای مؤثر بر الگوی نوآوری در شرکت‌های متوسط و کوچک شهر کرمان، دو فصلنامه برنامه‌بودجه، دوره ۱۴، شماره ۱، ۷۴-۵۹.
- ناصری فر، وحید؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ تقوی فر، محمدتقی؛ فرزانه حسن‌زاده، ژاله (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر صادرات کارآفرینانه از دیدگاه قابلیت‌های پویا (مطالعه موردی: صنعت مواد غذایی)، مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، سال اول، شماره ۳، ۴۲-۲۳.
- Ambrosini, V. And Bowman, C. (2009). What Are Dynamic Capabilities And Are They A Useful Construct In Strategic Management? *International Journal Of Management Reviews*, 11, 29-49.
- Abell, P. and Felin, T. and Foss, N. (2008). Building Microfoundations for Routines, Capabilities And Performance Links, *Managerial and Decision Economics*, 29, PP. 489-502.
- 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.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review Of Past Research And An Agenda For The Future, *Journal Of Management*, 36 (1): 256-280.
- Bruni, D.S. And Verona, G. (2009). Dynamic Marketing Capabilities In Sciencebased Firms: An Exploratory Investigation Of The Pharmaceutical Industry. *British Journal Of Management*, 20, 101–117.
- Byrne, L. F (2013). *Developing The Microfoundations of Dynamic Capability for Innovation: A Human Resource Management Perspective*, Thesis Of Doctor Of Philosophy, University Of Dublin City.
- Cabrales, L. L., Barrachina, M. Bornay & Fernandez, M. D. (2017). Leadership And Dynamic Capabilities: The Role of HR Systems, *Personnel Review*, 46 (2): 255-276.
- Creswell. J. W., & Miler, D. L (2000). Determining Validity In Qualitative Inquiry, *Theory Into Practice*, 39, 124-130.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. And Verona, G. (2010). Dynamic Capabilities Deconstructed: A Bibliographic Investigation Into The Origins, Development, And Future Directions Of The Research Domain. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1187–1204.
- Elsharnouby, T.H & Elbanna (2020). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector, *Tourism Management*, 82, 1-13.
- Eisenhardt, K.M. And Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They. *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- 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.
- Finstad, I., Pettersson, A.L.H. (2016). Building Dynamic Capabilities. Master's Thesis in Business Administration, University College of Southeast Norway, Faculty of Business Management and Social Sciences.
- Falasca, M., et al. (2017), The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (7), 901-912.
- Hariandja, E.S. (2019). The Interaction Between Dynamic Marketing Capability and Service Innovation Capability on Performance, *1st Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME-16)* .
- Helfat, C.E., Hu, S., Schilke, O. (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.

- Helfat, C.E. And Winter, S.G. (2011). Untangling Dynamic And Operational Capabilities: Strategy For The (N)Everchanging World. *Strategic Management Journal*, 32, 1243–1250.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Hitchcock, J. E. (2012). *a Qualitative Exploration of Experiential Practitioner Dynamics of Enterprise Executive Capability Development and a Comparison to The Educational Objectives and Dynamic Capabilities Frameworks*. (Doctor Of Philosophy Thesis), Capella University, Minneapolis, United States.
- Iris, R, & Vikas, A. (2011). E-Learning Technologies: A Key To Dynamic Capabilities. *Computers in Human Behavior*, 27, 1868–1874.
- Kieran, M-M. (2012). The Value Of Dynamic Capabilities For Strategic Management. Phd Thesis, Universität Zu Köln. <https://Kups.Ub.Uni-Koeln.De/4526/>
- Kurtmollaiev, S. (2015). Reconsidering dynamic capabilities: implications for innovation research. DRUID15, Rome, June 15-17, https://conference.druid.dk/acc_papers/pvu3atc8l0p0cnfqch12gs40yod4.pdf
- 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.
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M & Diaz-Fernandez, M (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems, *Personnel Review*, 46 (2), 255-276.
- Madsen, E. L. (2010). *A Dynamic Capability Framework–Generic Types Of Dynamic Capabilities And Their Relationship To Entrepreneurship*. In Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R. And Lange, D. (Eds.) *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities In Rapid-Innovation-Based Industries*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Morgan, N.A. (2012). Marketing And Business Performance. *Journal Of Academy Marketing Science*, 40, 102–119.
- Nagel, C. (2017). Behavioural strategy and deep foundations of dynamic capabilities – Using psychodynamic concepts to better deal with uncertainty and paradoxical choices in strategic management. *Global Economics and Management Review*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.gemrev.2016.07.001>
- Nieves, J & Haller, S (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources, *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Teece, D.J. Pisano, G. Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And

- Microfoundation Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.
- Wang, E.T.G., Hu, H.F & Hu, P.J.H (2013). Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities, *Information & Management*, 50, 336–343.
- Walugembe, A., Ntayi, J., Bakunda, G., Ngoma, M and Munene, J (2017). Dynamic Marketing Capabilities and New Product Adoption; The mediating role of Consumer Based Brand Equity, *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 4 (10): 242-262.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal* 24(10): 881-885.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339–351.

dynamic marketing capabilities in small and medium Dairy enterprises: Developing a model

Mehdi Ebrahimi

Vahid Noornejad Vanoush

Abstract

The purpose of this study is to develop a model of dynamic marketing capabilities. We used grounded theory approach to conduct this qualitative research. A semi-structured interview with eight experts was performed to collect data. Data analysis was carried out in three stages of open, axial and selective coding in order to develop the research model. Based on the research findings, the axial category is marketing dynamic capability. Causal conditions include characteristics of industry competitive, individual and human, managerial and organizational and environmental monitoring systems. Contextual conditions include collective culture based on discourse and knowledge, customer relationship management, information technology platforms, and efficient manpower. confounding conditions include the government's macro policy, domestic economic factors, productive factors, developments in international communities, and social and cultural factors. Strategies include forming environmental monitoring teams, idea generation, holding discourse-based meetings, updating monitoring and environmental information systems, market orientation, facilitating knowledge sharing, and strengthening organizational learning processes; Finally, the consequences include sustainability of the business, better identification and understanding of customer needs, rapid reaction to environmental changes, new product development, increasing the quality of products, better adaptation to market conditions and strengthening the export vision.

Keywords: Dynamic Capability, Marketing Dynamic Capability, Grounded Theory Approach, Dairy Industry, Small and Medium Enterprises.