

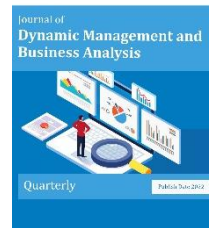


Journal Website

Article history:
Received 09 April 2025
Revised 30 August 2025
Accepted 07 September 2025
Published online 21 March 2026

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 5, Issue 1, pp 1-20



E-ISSN: 3041-8933

Designing a Marketing Capabilities Model with a Futures Research Approach in the Petrochemical Industry

Hossain. Shahbazi¹, Hakimeh. Niky Esfahlan^{1*}, Samad. Aali¹

¹ Department of Business Management, Tab.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

* Corresponding author email address: ha.niky@kau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Shahbazi, H., Esfahlan, H. N., & Aali, S. (2026). Designing a Marketing Capabilities Model with a Futures Research Approach in the Petrochemical Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 5(1), 1-20.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.240>



© 2026 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to identify the drivers and policy scenarios that enhance marketing capabilities in petrochemical firms and to prioritize effective interventions using a futures-oriented lens.

Methodology: An exploratory mixed-method design was used. A meta-synthesis (Sandelowski–Barroso) with a qualitative–quantitative screening (CASP-like) extracted constructs and indicators; expert panels (n=12) from academia and petrochemical strategy units validated content. A system dynamics model operationalized six capability dynamics (strategic, operational, value creation, R&D, market sensing, analytical), and nine policy scenarios were simulated against a calibrated baseline.

Findings: The baseline marketing capability index was 68.724. “Enhancing marketing dashboards” lifted the index to 197.587 (↑128.863; top performer). “Improving marketing strategies” reached 177.066 (↑108.642), and “Upgrading distribution/promotion channels” reached 138.313 (↑69.589). “Strengthening marketing research” increased the index to 121.553 (↑52.529), and “Improving the marketing mix” to 100.537 (↑31.813). “Reducing planning weakness” yielded 106.408 (↑37.656), “Brand management improvement” 89.1188 (↑36.5898), “New product/service development” 78.7361 (↑10.0121), and “Improving execution/resources” 81.4618 (↑34.7378). Positive spillovers included gains in creativity, sales engineering, and value discovery/creation.

Conclusion: Priorities should focus on analytical–control capabilities (dashboards), strategic alignment, and distribution/promotion optimization; these levers generate the largest and most resilient uplift in petrochemical marketing capability and scaffold durable improvements across complementary capability domains.

Keywords: *Marketing capabilities; futures research; system dynamics; marketing dashboards; marketing strategy; petrochemical industry*



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Marketing capabilities have emerged as a central determinant of competitive advantage and organizational performance in both manufacturing and service contexts. They embody the processes through which firms deploy knowledge, skills, and resources to create customer value, differentiate products, and sustain superior performance in highly dynamic environments (Sanayi, 2020). In petrochemical industries—where global competition, fluctuating energy prices, and stringent environmental regulations intersect—marketing capabilities take on an even more critical role as firms seek to align their strategies with volatile market conditions and technological disruptions (Nagy et al., 2018).

A growing body of research has underscored that marketing capabilities do not remain static but evolve dynamically in response to market turbulence and strategic orientations (Zohourian et al., 2022). For example, studies have shown that relational marketing contributes significantly to customer satisfaction and loyalty by leveraging trust and commitment mechanisms (Abbasi et al., 2019; Harahap et al., 2019). At the same time, entrepreneurial and network-based approaches highlight that capability development is accelerated when firms embed themselves in collaborative networks, facilitating knowledge flows and enhancing responsiveness to new opportunities (Gliga & Evers, 2023). This entrepreneurial orientation, when linked with marketing capabilities, has been found to positively shape firm performance, especially in technology-driven and competitive industries (Fam et al., 2017; Shahid Qureshi et al., 2017).

Technological advances have further amplified the relevance of marketing capabilities. The integration of artificial intelligence (AI) in B2B marketing contexts has enabled predictive analytics, automated customer insights, and advanced resource allocation—all of which contribute to higher organizational performance (Mikalef et al., 2023). Similarly, the emergence of adaptive and ambidextrous marketing capabilities has been shown to hinge on the alignment of strategic orientations with rapidly shifting digital landscapes (Al Jabri & Lahrech, 2025). Digital marketing has thus transformed from a complementary tool to a fundamental driver of marketing performance, as evidenced in public enterprises where entrepreneurial orientation has mediated the relationship between digital capabilities and firm outcomes (Krisnanto et al., 2023).

Empirical research in emerging markets has also validated the importance of context-specific marketing capability models. In Iran, integrated frameworks for measuring marketing capabilities in banking sectors have identified external communication and strategy formulation as foundational indicators (Ahmadi Afshar et al., 2022; Heydari et al., 2021). Similar findings in sports manufacturing and professional sports clubs have reinforced that marketing capability development is a determinant of both revenue generation and competitive positioning (Fallahi et al., 2022; Zohrevandian et al., 2020). Moreover, contextual drivers such as board diversity, corporate governance, and organizational culture have been shown to moderate the impact of marketing capabilities on performance outcomes (Eftekhari Pour et al., 2022; Osman et al., 2023).

Despite this robust body of knowledge, significant research gaps remain. First, most prior studies have focused on descriptive or cross-sectional relationships, leaving underexplored the dynamic interplay among strategic, operational, analytical, and value-creating marketing capabilities. Second, the

petrochemical sector—despite its global strategic importance—has been underrepresented in empirical modeling of marketing capabilities. Third, futures-oriented approaches that simulate alternative development paths for capability enhancement are rare, although such methods could offer organizations in volatile industries a more resilient foundation for decision-making (Aripin et al., 2024; Nazem Bakaei & Ashrafian Rahqi, 2024).

In addressing these gaps, the present study develops and tests a futures research model of marketing capabilities in the petrochemical industry. Drawing on system dynamics modeling, the study evaluates nine scenarios across strategic, operational, analytical, and value-creating dimensions to identify the most impactful levers for enhancing marketing capabilities. By integrating insights from relational marketing, network-based entrepreneurial perspectives, AI-enabled digital competencies, and governance-oriented frameworks, the research aims to contribute both theoretically and practically to the literature on dynamic marketing capabilities.

Methods and Materials

This study employed a mixed-method exploratory design combining qualitative meta-synthesis and quantitative system dynamics simulation. In the qualitative phase, relevant studies were systematically collected and screened based on language, scope, and context criteria. Using the Sandelowski and Barroso meta-synthesis approach, supported by CASP evaluation, key dimensions and indicators of marketing capabilities were extracted.

The expert panel consisted of 20 specialists including academic experts and strategic managers in petrochemical industries. Through purposive sampling, 12 experts participated in focus group discussions to validate the extracted constructs.

In the quantitative phase, system dynamics modeling was applied to examine the interdependencies among six major categories of marketing capabilities: strategic, operational, analytical, value-creating, market sensing, and research & development. Nine scenarios were designed to simulate interventions such as improving marketing dashboards, strengthening brand management, enhancing research, and optimizing distribution channels. Data were modeled using reference baseline values, and scenario outcomes were compared against the baseline to determine the relative effectiveness of interventions.

Findings

The baseline measure of marketing capabilities was calculated at 68.724. Scenario simulations revealed differential effects of targeted interventions. The most impactful scenario was the improvement of marketing dashboards, which raised the index to 197.587, representing an increase of 128.863 units over the baseline. This scenario outperformed all others, highlighting the centrality of analytical and control systems.

The second most effective intervention was the enhancement of marketing strategies, which increased the index to 177.066, an improvement of 108.642 units. Strengthening distribution and promotion channels ranked third, raising the index to 138.313, an increase of 69.589 units. Other scenarios produced moderate improvements: marketing research improvement raised the index to 121.553 (increase of 52.529), improvement of the marketing mix raised it to 100.537 (increase of 31.813), and reduction of weaknesses in marketing planning elevated it to 106.408 (increase of 37.656).



Brand management improvement produced an index of 89.1188 (increase of 36.5898), while the development of new products and services reached 78.7361 (increase of 10.0121). Finally, enhancing execution and resource-related marketing capabilities yielded an index of 81.4618 (increase of 34.7378).

The analysis also revealed positive spillover effects. For example, dashboard improvements stimulated creativity in marketing functions and strengthened overall innovation capacity. Enhancing research not only improved general capabilities but also advanced R&D and creativity dimensions. Similarly, brand management improvement had notable effects on sales capabilities and dashboard management.

Discussion and Conclusion

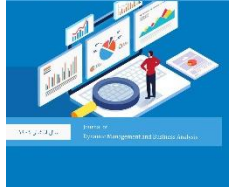
The results highlight that marketing capabilities in petrochemical industries are most effectively advanced through interventions in analytical and strategic domains. The prominence of marketing dashboards underscores the shift toward data-driven decision-making in volatile and capital-intensive industries. By equipping managers with integrated insights, dashboards provide a mechanism for aligning strategic objectives with operational realities. This finding resonates with broader literature emphasizing the enabling role of AI, big data, and analytics in building marketing capabilities and enhancing firm performance.

The effectiveness of improving marketing strategies further supports the theoretical view that strategic orientations act as mediators between environmental turbulence and organizational ambidexterity. In petrochemical industries, where global competitiveness and regulatory pressures are pronounced, clear and adaptive strategies enable firms to leverage their capabilities effectively. This suggests that marketing strategies should be continuously recalibrated in light of both external shocks and internal learning processes.

Distribution and promotion capabilities, while traditionally seen as operational tools, emerged as the third most influential driver of overall marketing capability. This demonstrates that the ability to reach customers, communicate value, and sustain relational trust remains fundamental even in industrial and B2B contexts. Strengthening these channels can provide petrochemical firms with greater resilience against market volatility by ensuring consistent customer engagement.

Moderate gains from interventions such as marketing research, brand management, and execution-related capabilities suggest that these areas, although important, act more as supportive dimensions rather than primary levers of change. Nevertheless, their contribution to creativity, innovation, and customer relationship management indicates that a holistic approach integrating both strategic and operational elements is required.

Overall, the study contributes to the literature by demonstrating that marketing capabilities are multi-dimensional and dynamic, with varying sensitivities to targeted interventions. The system dynamics approach adopted here allowed for the exploration of interdependencies among dimensions, revealing spillover effects that traditional static models may overlook. By situating the analysis in the petrochemical industry, the study addresses a key gap in prior research and provides practical insights for firms operating in volatile global markets.



طراحی و تدوین مدل قابلیت‌های بازاریابی با رویکرد آینده‌پژوهی در صنایع پتروشیمی

حسین شهبازی^۱، حکیمه نیکی اسفهلان^{۱*}، صمد عالی^۱

۱. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: ha.niky@kau.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

شهبازی، حسین، نیکی اسفهلان، حکیمه، و عالی، صمد. (۱۴۰۵). طراحی و تدوین مدل قابلیت‌های بازاریابی با رویکرد آینده‌پژوهی در صنایع پتروشیمی. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۵(۱)، ۲۰-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف پژوهش، شناسایی مؤلفه‌ها و سناریوهای اثرگذار بر ارتقای قابلیت‌های بازاریابی در صنایع پتروشیمی و اولویت‌بندی مداخلات مؤثر با رویکرد آینده‌پژوهی است. **روش‌شناسی:** پژوهش به صورت آمیخته اکتشافی انجام شد. در گام کیفی، فراترکیب متون با رویه سندلوسکی و باروسو و غربالگری کیفی-کمی (کسپ) برای استخراج مقوله‌ها و شاخص‌ها به کار رفت. جامعه خبرگان شامل اساتید و مدیران استراتژیک پتروشیمی بود؛ نمونه‌گیری هدفمند و پل گروه کانونی (N=۱۲) برای اعتباریابی مفهومی انجام شد. در گام کمی-تحلیلی، پویایی‌های شش‌گانه (راهبردی، عملیاتی، خلق ارزش، تحقیق و توسعه، حس‌گری بازار، تحلیلی) در چارچوب پویایی‌شناسی سیستم‌ها مدل‌سازی و نه سناریو سیاستی شبیه‌سازی شد. **یافته‌ها:** مقدار مرجع شاخص قابلیت‌های بازاریابی ۶۸.۷۲۴ بود. سناریوی «بهبود قابلیت داشبورد‌های بازاریابی» شاخص را به ۱۹۷.۵۸۷ رساند (۱۲۸.۸۶۳↑)؛ بهترین عملکرد). «بهبود استراتژی‌های بازاریابی» تا ۱۷۷.۰۶۶ افزایش ایجاد کرد (۱۰۸.۶۴۲↑) و «بهبود کانال‌های توزیع و ترفیع» به ۱۳۸.۳۱۳ انجامید (۶۹.۵۸۹↑). «بهبود تحقیقات بازاریابی» شاخص را به ۱۲۱.۵۵۳ (۵۲.۵۲۹↑) و «بهبود آمیخته بازاریابی» به ۱۰۰.۵۳۷ (۳۱.۸۱۳↑) رساند. «کاهش ضعف برنامه‌ریزی بازاریابی» به ۱۰۶.۴۰۸ (۳۷.۶۵۶↑)، «بهبود مدیریت برند» به ۸۹.۱۱۸۸ (۳۶.۵۸۹↑)، «توسعه محصول و خدمات» به ۷۸.۷۳۶۱ (۱۰۰.۱۲۱↑) و «بهبود اجرای بازاریابی و منابع» به ۸۱.۴۶۱۸ (۳۴.۷۳۷↑) منجر شد. اثرات جانبی مثبت شامل رشد خلاقیت بخشی، بهبود مهندسی فروش و تقویت خلق/کشف ارزش مشاهده شد. **نتیجه‌گیری:** نتایج نشان می‌دهد اولویت مداخلات باید بر قابلیت‌های تحلیلی-کنترلی (داشبوردها)، هم‌ترازسازی استراتژیک و بهینه‌سازی شبکه‌های توزیع/ترفیع متمرکز شود؛ این سه اهرم قوی‌ترین جهش را در تاب‌آوری و کارایی بازاریابی صنایع پتروشیمی ایجاد می‌کنند و بستر ارتقای پایدار سایر قابلیت‌ها را فراهم می‌آورند.

کلیدواژه‌گان: قابلیت‌های بازاریابی؛ آینده‌پژوهی؛ پویایی‌شناسی سیستم‌ها؛ داشبورد‌های بازاریابی؛ استراتژی بازاریابی؛ پتروشیمی.

مفهوم «قابلیت‌های بازاریابی» در دهه‌های اخیر از یک مجموعه رویه‌های عملیاتی به ظرفیتی راهبردی و پویا ارتقا یافته است؛ ظرفیتی که امکان خلق، حفظ و توسعه مزیت رقابتی را در بازارهای پرتلاطم امروز فراهم می‌کند و از طریق ترکیب دانش، مهارت‌ها، فرایندها و منابع، ترجمان بینش بازار به عملکرد مالی و غیرمالی سازمان است (Sanayi, 2020). در صنایع سرمایه‌بر و B2B محور مانند پتروشیمی، که با نوسانات قیمت خوراک، چرخه‌های کالایی جهانی، و فشارهای مقرراتی و زیست‌محیطی مواجه‌اند، اتکا به قابلیت‌های بازاریابی چابک و انطباق‌پذیر، پیش‌شرط بقا و رشد محسوب می‌شود (Nagy et al., 2018). ورود فناوری‌های صنعت ۴.۰ و اینترنت اشیا به زنجیره ارزش، مرزهای سنتی میان بازاریابی، عملیات و نوآوری را درهم شکسته و استراتژی رقابتی را به سمت داده‌محوری، هم‌آفرینی ارزش با ذی‌نفعان، و یادگیری پیوسته سوق داده است (Nagy et al., 2018). همین تغییرات، بازتعریف سنجها و سازه‌های قابلیت‌های بازاریابی را ضروری کرده و ضرورت رویکردهای آینده‌نگر برای «طراحی و تدوین مدل» متناسب با شرایط خاص صنعت پتروشیمی را برجسته ساخته است (Sanayi, 2020).

جریان اصلی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مسیر توسعه قابلیت‌های بازاریابی، صرفاً محصول سرمایه‌گذاری تبلیغاتی نیست، بلکه تابع شبکه‌سازی کارآفرینانه، یادگیری بین‌سازمانی، و بهره‌گیری از روابط برای دسترسی به منابع اطلاعاتی و دانشی کمیاب است (Gluga & Evers, 2023). این دیدگاه کارآفرینانه از طریق پیوندهای شبکه‌ای، امکان شناسایی زودهنگام فرصت‌ها، تسریع در توسعه بازار و تقویت چابکی سازمان را فراهم می‌کند؛ امری که در بازارهای صادرات محور پتروشیمی، با تنوع مقرراتی و ترجیحات مشتریان صنعتی، حیاتی است (Gluga & Evers, 2023). به‌موازات آن، سرمایه انسانی بازار محور و جهت‌گیری کارآفرینانه سازمان، شتاب‌دهنده شکل‌گیری قابلیت‌های پویا بوده و سطح «دو ظرفیتی» اکتشاف/بهره‌برداری بازارها را تعیین می‌کند (Shahid Qureshi et al., 2017). چنان‌که شواهد محیط‌های نوظهور نیز تایید می‌دهد، جهت‌گیری کارآفرینانه در تعامل با قابلیت‌های بازاریابی، کارایی ورود به بازار، تمایزگذاری و خلق ارزش را در بنگاه‌های فناور افزایش می‌دهد (Fam et al., 2017).

در کنار ابعاد رفتاری، زیرساخت‌های فناورانه تحلیل داده و هوش مصنوعی، افق جدیدی پیش روی قابلیت‌های بازاریابی گشوده‌اند. صلاحیت‌های هوش مصنوعی در زمینه‌های تحلیلی B2B—از پیش‌بینی تقاضا تا امتیازدهی سرنخ‌ها و بهینه‌سازی قیمت‌گذاری—به‌مثابه شایستگی‌های مکمل قابلیت‌های بازاریابی، می‌توانند بر بهره‌وری و عملکرد سازمانی بیفزایند (Mikalef et al., 2023). هم‌زمان، محیط‌های دیجیتال رقابتی، نقش «جهت‌گیری‌های راهبردی» (بازار، نوآوری، و مشتری) را در پیوند میان قابلیت‌های تطبیقی و دو ظرفیتی بودن شرکت‌ها پررنگ‌تر می‌کند؛ یافته‌ای که برای شرکت‌های خدمات دیجیتال گزارش شده، اما منطبق آن در زنجیره ارزش پتروشیمی—از قراردادهای بلندمدت تا توسعه کاربردهای پایین‌دستی—قابل تعمیم است (Al Jabri & Lahrech, 2025). در سطح عملیاتی نیز، شواهد نشان می‌دهد که آمیزه‌ای از قابلیت‌های بازاریابی سنتی و دیجیتال، به‌میانجی «جهت‌گیری کارآفرینانه»، می‌تواند عملکرد بازاریابی بنگاه‌های عمومی را ارتقا دهد و پیشران اصلاح معماری قابلیت‌ها باشد (Krisnanto et al., 2023).

ادبیات داخلی و منطقه‌ای، ضرورت سنجش و مهندسی مجدد قابلیت‌ها را در صنایع مختلف ایرانی تأیید کرده است. طراحی مدل‌های ارزیابی برای بانک‌ها نشان داده که «ارتباطات بیرونی» و «تحلیل و شکل‌دهی استراتژی» به‌مثابه شاخص‌های زیربنایی، بنیان معماری قابلیت‌های بازاریابی را تشکیل می‌دهند (Ahmadi Afshar et al., 2022). مدل‌های سنجش در بانک ملی نیز از سه بُعد بازاریابی رابطه‌مند، نوآوری و بازاریابی اینترنتی سخن می‌گویند و بر کیفیت تعاملات آنلاین و برندسازی به‌عنوان پیشران‌های تجربه مشتری تأکید دارند (Heydari et al.,).

2021). این نتیجه‌ها با شواهد سایر حوزه‌ها همسو است: در شرکت‌های ورزشی تولیدی ایران، قابلیت‌های بازاریابی، پیشران مستقیم عملکرد تحلیل شده‌اند (Fallahi et al., 2022)؛ در باشگاه‌های فوتبال، شناسایی قابلیت‌های بازاریابی منابع انسانی و طراحی مدل کسب درآمد، اهمیت ترجمه شایستگی‌ها به جریان‌های درآمدی پایدار را برجسته کرده است (Zohrevandian et al., 2020). در صنایع دریایی، رابطه معنادار میان ابعاد بازار، استراتژی بازاریابی و قدرت سازمانی با عملکرد شرکت تأیید شده و نقش تعدیل‌گر این عوامل در پیوند قابلیت‌ها با نتایج عملکردی نشان داده شده است (Tavasoli & Nasrollahnia, 2020).

این تصویر کلان با یافته‌های مبتنی بر «قابلیت‌های پویا» تکمیل می‌شود؛ جایی که قابلیت‌های بازاریابی پویا، از طریق تقویت و پیکربندی مجدد قابلیت‌های عملیاتی، موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند (Zohourian et al., 2022). پژوهش‌های مفهومی مبتنی بر «تمامیت» نیز نشان داده‌اند که یکپارچگی درونی بنگاه، انسجام زنجیره تأمین و هم‌سویی با محیط حکمرانی، چارچوب خلق و نگهداشت قابلیت‌ها و دستیابی به برتری پایدار را فراهم می‌آورد (Sanayi, 2020). در سطح خردتر، هم‌دلی فناورانه با مشتری، مدیریت روابط و بهره‌گیری از پلتفرم‌ها، نیروی پیشران بازاریابی رابطه‌ای هستند که در نهایت به وفاداری، قصد خرید و رفتارهای مشارکتی می‌انجامند (Rather, 2019). به‌ویژه در بستر بانکداری، بازاریابی رابطه‌ای با میانجی‌گری اعتماد و شایستگی‌های ارتباطی، رضایت مشتری را تحریک می‌کند و این مکانیسم‌ها برای فروش سازمانی B2B—همچون قراردادهای محصولات پتروشیمی—قابل استفاده است (Harahap et al., 2019).

در عین حال، ادبیات بر نقش «اعتماد، تعهد و دلبستگی به برند» به‌عنوان سازوکارهای میانجی/تعدیل‌گر در گذار از بازاریابی رابطه‌ای به وفاداری مشتری تأکید دارد؛ شواهد مطالعات داخلی بیانگر آن است که بدون طراحی سنج‌های دقیق اعتماد و تعهد، اثرات بازاریابی رابطه‌ای بر وفاداری بهینه نخواهد شد (Abbasi et al., 2019). افزون بر این، فرهنگ ملی نیز می‌تواند بر کارکرد نوآوری و سرریز آن به قابلیت‌های بازارمحور اثرگذار باشد؛ نکته‌ای که در مقایسه‌های بین‌المللی عملکرد نوآورانه بنگاه‌ها گزارش شده و برای بنگاه‌های ایرانی درگیر در بازارهای منطقه‌ای اهمیت دوچندان دارد (Andrijauskiene & Dumciuviene, 2018). از سوی دیگر، درون‌سازمانی، «مالکیت روان‌شناختی برند» در میان کارکنان می‌تواند به رفتارهای ابراز صدا و کنش‌های حمایتی از برند بینجامد و پیوند میان سرمایه انسانی و خروجی‌های بازار را استحکام بخشد (Xiong et al., 2019). این بعد رفتاری در واحدهای فروش و بازرگانی پتروشیمی که با مذاکرات پیچیده بین‌المللی سروکار دارند، تعیین‌کننده است (Xiong et al., 2019).

تحولات فناورانه همچنین فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی برای بازاریابی رابطه‌ای ایجاد کرده است: از یک‌سو، ابزارهای دیجیتال امکان شخصی‌سازی در مقیاس، اتوماسیون تعاملات و سنجش بلادرنگ تجربه را فراهم می‌کنند؛ از سوی دیگر، مخاطراتی چون فرسودگی توجه، حریم خصوصی و اتکای بیش‌ازحد به اتوماسیون، کیفیت رابطه را تهدید می‌کند (Steinhoff & Palmatier, 2020). راه‌حل پیشنهادی، هم‌راستاسازی حکمرانی داده، شایستگی‌های تحلیلی و حساسیت‌های اخلاقی با اهداف بازارمحور است تا فناوری، مکمل و نه جایگزین روابط معنادار با مشتریان صنعتی باشد (Steinhoff & Palmatier, 2020). افزون بر این، فرهنگ سازمانی حامی نوآوری و بازاریابی، از طریق تقویت ظرفیت‌های یادگیری و همکاری بین‌بخشی، می‌تواند بر عملکرد شرکت‌های پروژه‌محور و ساخت‌وساز اثر مثبت بگذارد؛ سازوکاری که برای واحدهای EPC و پایین‌دستی پتروشیمی نیز اهمیت دارد (Osman et al., 2023). در این میان، نقش سرمایه انسانی و توسعه شایستگی‌ها در ایجاد قابلیت‌های پویا در حوزه‌هایی مانند گردشگری نیز اثبات شده و نشان می‌دهد که انتقال‌پذیری درس‌آموخته‌ها میان صنایع ممکن است؛ به‌ویژه وقتی مبنای فرایندهای یادگیری و چابکی سازمانی است (Naghbi & Yousefpour, 2024).

از منظر راهبردهای ورود و توسعه بازار، شواهد نشان می‌دهد که قابلیت‌های بازاریابی از طریق طراحی آمیخته‌های ارتباطی و رقابتی، و به‌میانجی انتخاب استراتژی‌های رقابتی مناسب، می‌توانند عملکرد صادراتی به‌ویژه در محیط‌های پرریسک را بهبود دهند (Nazem Bakaei



(Ashrafian Rahqi, 2024). این یافته‌ها با پژوهش‌های مرتبط با سنجش اثر ساختار و تنوع هیئت‌مدیره بر عملکرد و قابلیت‌های شرکت هم‌پوشان است؛ چراکه حاکمیت شرکتی قوی می‌تواند ظرفیت‌های تصمیم‌گیری بازارمحور و تحمل ریسک را تقویت کند (Eftekhari Pour et al., 2022). همچنین، مدل‌های چابکی بازاریابی در صنایع خدماتی و سلامت نشان داده‌اند که ایجاد قابلیت‌های تخصصی و ساختاری، درک نیاز مشتری و انطباق با محیط‌های پویا، موتور بهبود عملکرد و توسعه پایدار است (Omidi et al., 2021). در چارچوبی مشابه، هم‌بستگی مثبت میان «بهبود کیفیت خدمات، توسعه خدمات/محصولات جدید و برندسازی» با ابعاد بازاریابی رابطه‌مند و دیجیتال در مدل‌های سنجش داخلی گزارش شده است (Heydari et al., 2021).

ادبیات بین‌المللی نیز بر پویایی درونی رابطه میان قابلیت‌های بازاریابی و نوآوری تأکید دارد: توسعه محصول و خدمت، ترفیع اثربخش و مدیریت کانال‌ها، زمانی به مزیت ترجمه می‌شوند که «دوگانگی» اکتشاف/بهره‌برداری و «هماهنگی» با محیط بیرونی برقرار باشد (Aripin et al., 2024). به بیان دیگر، بازاریابی نمی‌تواند جدا از قابلیت‌های نوآوری عمل کند و باید به‌صورت چرخه‌ای یادگیرنده میان بینش بازار، آزمون راه‌حل و مقیاس‌پذیری تجاری تعریف شود (Aripin et al., 2024). افزون بر این، شواهد کشورهای در حال گذار نشان می‌دهد که ترکیب قابلیت‌های بازاریابی سنتی و دیجیتال به‌همراه جهت‌گیری کارآفرینانه، معیارهای کلیدی عملکرد بازاریابی را بهبود می‌بخشد (Krisnanto et al., 2023). در همین راستا، چارچوب‌های نظری جامع، بر ضرورت طراحی مدل‌های یکپارچه برای ایجاد، نگهداشت و توسعه قابلیت‌ها، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر تأکید دارند؛ چارچوبی که به‌ویژه برای برنامه‌ریزی آینده‌محور در صنایع پتروشیمی موضوعیت دارد (Sanayi, 2020).

با وجود این پیشرفت‌ها، چالش‌های طراحی مدل در بستر ایران باقی است: پراکندگی سنج‌ها، ناهمگنی تعاریف قابلیت‌ها در صنایع مختلف، و فقدان رویکرد آینده‌پژوهانه که سناریوهای محیطی (قیمت‌های جهانی، مقررات صادراتی، استانداردهای پایداری) را در معماری قابلیت‌ها وارد کند (Ahmadi Afshar et al., 2022). همچنین، خلأ ترجمه‌ی نظام‌مند روابط میان بازاریابی رابطه‌مند، اعتماد و وفاداری در بخش‌های B2B و مالی، لزوم بومی‌سازی سازوکارهای اعتماد و تعهد را برجسته کرده است (Abbasi et al., 2019). در سطح محیطی، نهادها و فرهنگ ملی می‌توانند مسیرهای متفاوتی برای تبدیل منابع به قابلیت‌ها ایجاد کنند که بدون سنجش و کالیبره‌سازی، تعمیم یافته‌های برون‌صنعتی را دشوار می‌سازد (Andrijauskiene & Dumciuviene, 2018). در مقابل، تجربیات موفق نشان می‌دهد که با طراحی سازوکارهای مشارکتی نوین، تقویت مالکیت روان‌شناختی برند در کارکنان و هم‌افزایی فناوری—از داشبوردهای تحلیلی تا هوش مصنوعی—می‌توان فاصله میان «دانش بازار» و «تصمیم‌اجرائی» را کوتاه کرد (Mikalef et al., 2023; Xiong et al., 2019).

بر این مبنای، پژوهش حاضر با تکیه بر ادبیات قابلیت‌های پویا، بازاریابی رابطه‌ای، حکمرانی شرکتی و فناوری‌های تحول‌آفرین، در پی «طراحی و تدوین مدل قابلیت‌های بازاریابی با رویکرد آینده‌پژوهی در صنایع پتروشیمی» است.

روش پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال آینده‌پژوهی قابلیت‌های بازار یابی است، در ادامه با استفاده از مدل لایه‌ای پژوهش‌سازاندرز و همکاران (۲۰۱۶) به تبیین لایه‌های پژوهش از فلسفه تا تکنیک مورد استفاده پرداخته شده است. مزیت استفاده از این مدل، ارائه یک شناخت منسجم و پیوسته از پژوهش صورت گرفته است.

شکل ۱

شکل لایه‌های روش پژوهش حاضر براساس پیمای پژوهش ساندرز و همکاران (۲۰۱۶)



این پژوهش جامعه آماری، جامعه آماری اول بخش کیفی عبارت اند از خبرگان و اساتید دانشگاهی و مدیران استراتژیک صنایع پتروشیمی است. تعداد این افراد ۲۰ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده، در این تحقیق روش هدفمند بوده است. در این تحقیق نیز از بین اعضای هیات علمی و مدیران صنایع پتروشیمی به تشخیص استاد راهنما، فهرست افراد خبره در این بخش تهیه شد این افراد پانل گروه کانونی بودند که در بخش آینده پژوهی از نظریات آنان استفاده شد تعداد نمونه آماری برابر ۱۲ نفر به دست آمد. مهمترین ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش روش فراترکیب است که از روش سندلوسکی و باروسو اقدام شده است. گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش یکی از مراحل اساسی آن است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده گردید. براساس امتیاز کلی و ماهیت مدرک پشتیبانی کننده در محتوا با هر نوع نواقص یادداشت شده، محقق تصمیم بر پذیرش یا عدم پذیرش مقاله را می‌گیرد.

جدول ۱

معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقاله‌ها

معیارها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
محدوده جغرافیایی	مطالعات ایرانی و انگلیسی	مطالعات غیر ایرانی و غیر انگلیسی
زبان تحقیقات	فارسی و انگلیسی	غیر زبان فارسی و انگلیسی
زمان مطالعات	تحقیقات منتشر شده بعد ۱۹۸۰	پیش از سال ۱۹۸۰
جامعه مورد مطالعه	خبرگان موجود دانشگاه و صنایع پتروشیمی	مواردی غیر از خبرگان موجود در دانشگاه و صنایع پتروشیمی
شرایط مورد مطالعه	بررسی عوامل قابلیت‌های بازار یابی	مواردی غیر از قابلیت‌های بازار یابی
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در ژورنال‌ها، کنفرانس‌ها	نظرات شخصی، سایت‌های شخصی



پس از تعیین مولفه‌ها و شاخص‌ها هیئتی متشکل از خبرگان شامل پنج نفر تشکیل شد و از ایشان درخواست شد تا سه سناریوی در نظر گرفته را مورد بحث و تبادل نظر قرار دهند

یافته‌ها

ابعاد زیر با توجه به منابع و تئوری‌های پشتیبان زیر در نظر گرفته خواهند شد. در این تحقیق با استفاده از روش فراترکیب که ابتدا به روش سندلوسکی و باروسو مقالات نمونه معلوم شدند و سپس با استفاده از روش کسپ ارزش حیاتی مقالات مورد بررسی قرار گرفت. سپس مولفه‌ها و شاخص‌های زیر از مقالات به کمک روش فراترکیب استخراج گردید.

جدول ۲

تئوری‌های پشتیبان قابلیت‌های بازاریابی حاصل از فراترکیب مقالات

مقوله	زیر مقوله	سند
قابلیت‌های راهبردی	فرهنگ یادگیری پیش‌نگر	(Andrijauskiene & Dumciuviene, 2018; Naghibi & Yousefpour, 2024; Omidi et al., 2021; Osman et al., 2023)
	قابلیت‌های فراگیر بازاریابی	(Ahmadi Afshar et al., 2022; Fallahi et al., 2022; Heydari et al., 2021; Zohourian et al., 2022)
	پاسخگویی بخش‌های بازاریابی	(Nazem Bakaei & Ashrafian Rahqi, 2024; Rather, 2019; Zohourian et al., 2022)
	معماری قابلیت‌های بازاریابی	(Sanayi, 2020; Tavasoli & Nasrollahnia, 2020; Zohrevandian et al., 2020)
	قابلیت‌های شبکه	(Fam et al., 2017; Gliga & Evers, 2023; Shahid Qureshi et al., 2017)
قابلیت‌های عملیاتی	قابلیت‌های آمیخته بازاریابی	(Ahmadi Afshar et al., 2022; Fallahi et al., 2022; Heydari et al., 2021)
	توسعه محصول جدید و خدمات	(Aripin et al., 2024; Krisnanto et al., 2023; Nazem Bakaei & Ashrafian Rahqi, 2024)
	قابلیت‌های مدیریت برند	(Abbasi et al., 2019; Rather, 2019; Xiong et al., 2019)
	قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری	(Abbasi et al., 2019; Harahap et al., 2019; Rather, 2019)
	قابلیت‌های اجرای بازاریابی و منابع	(Al Jabri & Lahrech, 2025; Gliga & Evers, 2023; Mikalef et al., 2023)
قابلیت‌های تحلیلی	قابلیت‌های برنامه‌ریزی بازاریابی	(Ahmadi Afshar et al., 2022; Heydari et al., 2021; Sanayi, 2020)
	مدیریت اطلاعات بازاریابی	(Al Jabri & Lahrech, 2025; Mikalef et al., 2023)
	قابلیت‌های سطوح خارجی و میانی بازاریابی	(Nazem Bakaei & Ashrafian Rahqi, 2024; Osman et al., 2023)
	هوش بازاریابی	(Krisnanto et al., 2023; Mikalef et al., 2023)
	تحقیقات بازاریابی	(Fallahi et al., 2022; Zohourian et al., 2022)
	قابلیت‌های اطلاعاتی	(Al Jabri & Lahrech, 2025; Mikalef et al., 2023)
قابلیت‌های خلق ارزش	قابلیت کشف و ایجاد ارزش	(Gliga & Evers, 2023; Naghibi & Yousefpour, 2024; Omidi et al., 2021)
	قابلیت کشف ارزش مناسب	(Nazem Bakaei & Ashrafian Rahqi, 2024; Zohourian et al., 2022)
	خلاقیت در بخش‌های بازاریابی	(Rather, 2019; Xiong et al., 2019)
	نوآوری بازار	(Aripin et al., 2024; Krisnanto et al., 2023; Osman et al., 2023)
قابلیت حس‌گری در بازار	قابلیت فروش	(Abbasi et al., 2019; Harahap et al., 2019)

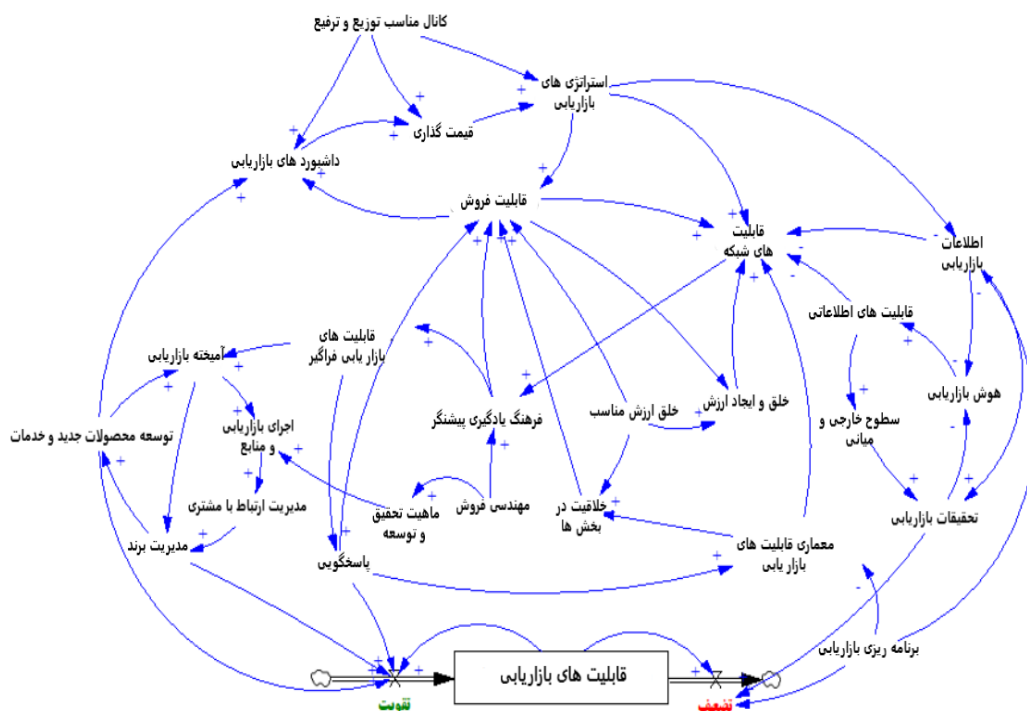
(Al Jabri & Lahrech, 2025; Mikalef et al., 2023)	قابلیت مدیریت داشبوردهای بازاریابی
(Nazem Bakaei & Ashrafian Rahqi, 2024; Zohourian et al., 2022)	قابلیت قیمت‌گذاری
(Fallahi et al., 2022; Gliga & Evers, 2023)	قابلیت کانال توزیع و ترفیع
(Al Jabri & Lahrech, 2025; Krisnanto et al., 2023; Sanayi, 2020)	استراتژی بازاریابی
(Abbasi et al., 2019; Harahap et al., 2019)	مهندسی فروش
(Naghibi & Yousefpour, 2024; Omid et al., 2021)	تحقیق و توسعه بازاریابی

به محض این که مساله طی یک افق زمانی مناسب شناسایی و مشخص گردید، مدل‌سازان باید شروع به تدوین نظریه‌ای به نام فرضیه پویا به منظور شرح رفتار مساله نمایند. در فرایند مدل‌سازی مرسوم است به ازای متغیرهای مساله، پویایی مربوطه نیز معرفی گردد. براساس عناوین پویایی‌های مد نظر در مدل قابلیت‌های بازار یابی با رویکرد آینده پژوهشی در صنایع پتروشیمی به شرح زیر در نظر گرفته می‌شود:

- ۱) پویایی ناشی از قابلیت‌های راهبردی
- ۲) پویایی ناشی از قابلیت‌های عملیاتی
- ۳) پویایی ناشی از قابلیت‌های خلق ارزش در بازار
- ۴) پویایی ناشی از تحقیق و توسعه
- ۵) پویایی ناشی از قابلیت حس‌گری بازار
- ۶) پویایی ناشی از قابلیت‌های تحلیلی

شکل ۲

جریان مدل SD قابلیت‌های بازار یابی با رویکرد آینده پژوهی در حالت مرجع



به عبارت دیگر در صورتی که تحقیقات بازار یابی مناسب و مطلوب وجود داشته باشد هم سطح عمومی خلاقیت در بخش‌های بازار یابی بهبود می‌یابد و هم ماهیت تحقیق و توسعه در جهت بهبود قابلیت‌های بازار یابی بهبود قابل ملاحظه‌ای را تجربه خواهد کرد.

سناریو ۳: بهبود قابلیت‌های مدیریت برند: در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با بهبود قابلیت‌های مدیریت برند، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو میزان قابلیت‌های مدیریت برند از ۰/۴۲ به ۰/۶۲ افزایش داده شده است. نحوه تاثیر گذاری این میزان تغییر بر روی متغیر حالت در نمودار ۱۱-۴ نشان داده شده است. در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با بهبود قابلیت‌های مدیریت برند، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو میزان بهبود قابلیت‌های مدیریت برند از ۰/۴۲ به ۰/۶۲ افزایش داده شده است. این میزان بهبود در قابلیت‌های مدیریت برند باعث افزایش قابلیت‌های بازار یابی تا ۸۹/۱۱۸۸ شده است. به عبارت دیگر در حالت مرجع میزان قابلیت‌های بازار یابی ۶۸/۷۲۴ بود که با بهبود قابلیت‌های مدیریت برند میزان قابلیت‌های بازار یابی تا ۸۹/۱۱۸۸ افزایش یافته است (افزایش ۳۶/۵۸۹۸ واحد). این سناریو علاوه بر این که میزان قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داده است، همچنین بیشترین تاثیر را بر روی متغیرهای قابلیت فروش و قابلیت‌های داشبردهای بازار یابی داشته است. به عبارت دیگر در صورتی که قابلیت‌های مدیریت برند در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده بهبود یابد، به تبع آن هم قابلیت فروش و هم قابلیت داشبردهای بازار یابی میل به بهبود خواهند داشت.

سناریو ۴: بهبود توسعه محصول جدید و خدمات: در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با توسعه محصول جدید و خدمات، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو میزان توانایی مدیران از ۰/۳۸ به ۰/۵۸ افزایش داده شده است. نحوه تاثیر گذاری این میزان تغییر بر روی متغیر حالت در نمودار ۱۲-۴ نشان داده شده است. در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با توسعه محصول جدید و خدمات، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو میزان قابلیت مدیریت برند از ۰/۳۸ به ۰/۵۸ افزایش داده شده است. این میزان بهبود در توسعه محصول جدید و خدمات باعث افزایش قابلیت‌های بازار یابی تا ۷۸/۷۳۶۱ شده است. به عبارت دیگر در حالت مرجع میزان قابلیت‌های بازار یابی ۶۸/۷۲۴ بود که با توسعه محصول جدید و خدمات میزان قابلیت‌های بازار یابی تا ۷۸/۷۳۶۱ افزایش یافته است (افزایش ۱۰/۰۱۲۱ واحد). این سناریو علاوه بر این که میزان قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داده است، همچنین بیشترین تاثیر را بر روی متغیرها قابلیت فروش و قابلیت داشبردهای بازار یابی داشته است. به عبارت دیگر در صورتی که قابلیت‌های مدیریت برند در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده بهبود یابد، به تبع آن هم قابلیت فروش و هم قابلیت داشبردهای بازار یابی میل به بهبود خواهند داشت.

سناریو ۵: بهبود قابلیت‌های آمیخته بازار یابی: در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با بهبود قابلیت‌های آمیخته بازار یابی، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو از ۰/۳۹ به ۰/۴۱ افزایش داده شده است. در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با بهبود قابلیت‌های آمیخته بازار یابی، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو از ۰/۳۹ به ۰/۴۱ افزایش داده شده است. این میزان بهبود در قابلیت‌های آمیخته بازار یابی باعث افزایش قابلیت‌های بازار یابی تا ۷۸/۷۳۶۱ شده است. به عبارت دیگر در حالت مرجع میزان قابلیت‌های بازار یابی ۶۸/۷۲۴ بود که با بهبود قابلیت‌های آمیخته بازار یابی میزان قابلیت‌های بازار یابی تا ۱۰۰/۵۳۷ افزایش یافته است (افزایش ۳۱/۸۱۳ واحد). این سناریو علاوه بر این که میزان قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داده است، همچنین بیشترین تاثیر را بر روی متغیرهای ضعف در قابلیت‌های سطوح خارجی میانی بازار یابی، نقص در تحقیقات بازار یابی، ضعف قابلیت‌های اطلاعاتی و نقص در اطلاعات بازار یابی داشته است که توانسته است در جهت کم کردن آن‌ها عمل نماید.



سناریو ۶: بهبود قابلیت کانالهای مناسب توزیع و ترفیع: در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با بهبود قابلیت کانال‌های مناسب توزیع و ترفیع، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو میزان قابلیت کانالهای مناسب توزیع و ترفیع از ۰/۳۴ به ۰/۵۴ افزایش داده شده است. نحوه تاثیر گذاری این میزان تغییر بر روی متغیر حالت در نمودار نشان داده شده است. در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با بهبود قابلیت کانالهای مناسب توزیع و ترفیع، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو میزان بهبود قابلیت کانالهای مناسب توزیع و ترفیع از ۰/۳۴ به ۰/۵۴ افزایش داده شده است. این میزان بهبود قابلیت کانالهای مناسب توزیع و ترفیع باعث افزایش قابلیت‌های بازار یابی تا ۱۳۸/۳۱۳ شده است. به عبارت دیگر در حالت مرجع میزان قابلیت‌های بازار یابی ۶۸/۷۲۴ بود که با بهبود قابلیت کانالهای مناسب توزیع و ترفیع میزان قابلیت‌های بازار یابی تا ۱۳۸/۳۱۳ افزایش یافته است (افزایش ۶۹/۵۸۹ واحد). این سناریو علاوه بر این که میزان قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داده است، همچنین بیشترین تاثیر را بر روی متغیرها کاهش سطوح خارجی و میانی بازار یابی در کاهش هوش بازار یابی، نقص در اطلاعات بازار یابی، عدم تحقیقات بازار یابی و بهبود در مهندسی فروش داشته است.

سناریو ۷: بهبود استراتژی‌های بازار یابی: در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با بهبود استراتژی‌های بازار یابی، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو میزان بهبود استراتژی‌های بازار یابی از ۰/۵۸ به ۰/۷۸ افزایش داده شده است. در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با بهبود استراتژی‌های، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو میزان بهبود استراتژی‌های بازار یابی از ۰/۵۸ به ۰/۷۸ افزایش داده شده است. این میزان بهبود استراتژی‌های بازار یابی باعث افزایش قابلیت‌های بازار یابی تا ۱۷۷/۰۶۶ شده است. به عبارت دیگر در حالت مرجع میزان قابلیت‌های بازار یابی ۶۸/۷۲۴ بود که با بهبود استراتژی‌های بازار یابی میزان قابلیت‌های بازار یابی مدیران تا ۱۷۷/۰۶۶ افزایش یافته است (افزایش ۱۰۸/۶۴۲ واحد). این سناریو علاوه بر این که میزان قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داده است، همچنین بیشترین تاثیر را بر روی متغیرها قابلیت فروش مهندسی فروش، قابلیت خلق و ایجاد ارزش‌ها و پیشرفت علمی و فناوری داشته است.

سناریو ۸: بهبود قابلیت داشبردهای بازار یابی: در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با قابلیت داشبردهای بازار یابی، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو میزان قابلیت داشبردهای بازار یابی از ۰/۳۹ به ۰/۵۹ افزایش داده شده است. در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با بهبود قابلیت داشبردهای بازار یابی، قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داد. به همین منظور در این سناریو میزان بهبود قابلیت داشبردهای بازار یابی از ۰/۳۹ به ۰/۵۹ افزایش داده شده است. این میزان بهبود قابلیت داشبردهای بازار یابی باعث افزایش قابلیت‌های بازار یابی تا ۱۹۷/۵۸۷ شده است. به عبارت دیگر در حالت مرجع میزان قابلیت‌های بازار یابی ۶۸/۷۲۴ بود که با بهبود قابلیت داشبردهای بازار یابی میزان قابلیت‌های بازار یابی تا ۱۹۷/۵۸۷ افزایش یافته است (افزایش ۱۲۸/۸۶۳ واحد). این سناریو علاوه بر این که میزان قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داده است، همچنین بیشترین تاثیر را بر روی متغیرهای ضعف در قابلیت‌های اطلاعاتی، کاهش هوش بازار یابی، ضعف در تحقیقات بازار یابی و خلاقیت در بخش‌های بازار یابی داشته است.

سناریو ۹: بهبود قابلیت‌های اجرای بازار یابی و منابع آن: در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با بهبود قابلیت‌های اجرای بازار یابی و منابع آن، قابلیت‌های بازار یابی را بهبود داد. به همین منظور میزان این متغیر از ۰/۴۳ تا ۰/۶۳ افزایش داده شد. در این سناریو فرض بر این است که می‌توان با بهبود قابلیت‌های اجرای بازار یابی و منابع آن، قابلیت‌های بازار یابی را بهبود داد. به همین منظور میزان این متغیر از ۰/۴۳ تا ۰/۶۳ افزایش داده شد. این میزان بهبود قابلیت‌های اجرای بازار یابی و منابع آن باعث افزایش قابلیت‌های بازار یابی تا ۸۱/۴۶۱۸ شده است. به عبارت دیگر در حالت مرجع میزان قابلیت‌های بازار یابی ۶۸/۷۲۴ بود که با بهبود قابلیت‌های اجرای بازار یابی و منابع آن میزان

قابلیت‌های بازار یابی تا ۸۱/۴۶۱۸ افزایش یافته است (افزایش ۳۴/۷۳۷۸ واحد). این سناریو علاوه بر این که میزان قابلیت‌های بازار یابی را افزایش داده است، همچنین بیشترین تاثیر را بر روی متغیرهای قابلیت مدیریت ارتباط با مشتری و توسعه محصول جدید داشته است.

جدول ۳

جدول شناسایی جذابترین سناریوهای قابلیت‌های بازار یابی با رویکرد آینده پژوهی.

ردیف	سناریو	نتایج		نتیجه
		مرجع	سناریو	
۱	سناریو ۱: کاهش ضعف برنامه ریزی بازاریابی	۶۸/۷۳۲۴	۱۰۶/۴۰۸	(افزایش ۳۷/۶۷۵۶ واحد)
۲	سناریو ۲: بهبود تحقیقات بازاریابی	۶۸/۷۲	۱۲۱/۵۵۳	(افزایش ۵۲/۵۲۹ واحد)
۳	سناریو ۳: بهبود قابلیت مدیریت برند	۶۸/۷۲	۸۹/۱۱۸۸	(افزایش ۳۶/۵۸۹۸ واحد)
۴	سناریو ۴: بهبود توسعه محصول و خدمات	۶۸/۷۲	۷۸/۷۳۶۱	(افزایش ۱۰/۱۲۱ واحد)
۵	سناریو ۵: بهبود ارزش قابلیت‌های آمیخته بازار یابی	۶۸/۷۲	۱۰۰/۵۳۷	(افزایش ۳۱/۸۱۳ واحد)
۶	سناریو ۶: بهبود قابلیت کانال مناسب توزیع و ترفیع	۶۸/۷۲	۱۳۸/۳۱۳	(افزایش ۶۹/۵۸۹ واحد) - جذابترین سناریو ۳
۷	سناریو ۷: بهبود استراتژی‌های بازار یابی	۶۸/۷۲	۱۷۷/۰۶۶	(افزایش ۱۰۸/۶۴۲ واحد) - جذابترین سناریو ۲
۸	سناریو ۸: بهبود قابلیت فروش	۶۸/۷۲	۱۹۷/۵۸۷	(افزایش ۱۲۸/۸۶۳ واحد) - جذابترین سناریو ۱
۹	سناریو ۹: بهبود قابلیت‌های اجرای بازار یابی و منابع	۶۸/۷۲	۸۱/۴۶۱۸	(افزایش ۳۴/۷۳۷۸ واحد)

با توجه به جدول فوق می‌توان ملاحظه کرد که از بین ۹ سناریوی بیان شده سناریوهای زیر به عنوان جذابترین سناریوها در بین

سناریوهای نه گانه معرفی شدند.

الف- جذابترین سناریو شماره ۱: سناریو ۸: بهبود قابلیت فروش (افزایش ۱۲۸/۸۶۳ واحد)

ب- جذابترین سناریو شماره ۲: سناریو ۷: بهبود استراتژی‌های بازار یابی (افزایش ۱۰۸/۶۴۲ واحد)

ج- جذابترین سناریو شماره ۳: سناریو ۶: بهبود قابلیت کانال مناسب توزیع و ترفیع (افزایش ۶۹/۵۸۹ واحد)

بنابر این پس از تشکیل جلسه هدف از تشکیل جلسه بیان شد و سپس در ادامه جلسه آینده‌ها و پرسش و پاسخ‌ها مورد بررسی قرار

گرفت و در نهایت در خصوص محتملترین سناریوها و مطلوبترین آنها و حتی بدبینانهترین آینده مورد بررسی قرار گرفتند و در پایان

جلسه جمع بندی به عمل آمد. که نتایج این جمع بندی به شرح زیر است.

جدول ۴

آینده‌های منتخب

آینده‌های منتخب	اقدامات و سیاست‌های پیشنهادی کار گروه متمرکز
آینده خوش بینانه	مهندسی فروش ماهیت تحقیق و توسعه بازار یابی قابلیت فروش قابلیت مدیریت داشبوردهای بازاریابی قابلیت قیمت گذاری قابلیت کانال توزیع و ترفیع استراتژی بازار یابی قابلیت کشف و ایجاد ارزش



قابلیت کشف ارزش مناسب	محتمل ترین آینده
خلاقیت در بخش‌های بازار یابی	
نوآوری بازار	
فرهنگ یادگیری پیش‌نگر	
قابلیت‌های فراگیر بازار یابی	
پاسخگویی بخش‌های بازار یابی	
معماری قابلیت‌های بازار یابی	
قابلیت‌های شبکه	
قابلیت‌های آمیخته بازار یابی	
نوسعه محصول جدید و خدمات	
قابلیت‌های مدیریت برند	آینده بد بینانه
قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری	
قابلیت‌های اجرای بازار یابی و منابع	
قابلیت‌های برنامه ریزی بازار یابی	
مدیریت اطلاعات بازار یابی	
قابلیت‌های سطوح خارجی و میانی بازار یابی	
هوش بازار یابی	
تحقیقات بازار یابی	
قابلیت‌های اطلاعاتی	

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حاضر که به طراحی و تدوین مدل قابلیت‌های بازاریابی با رویکرد آینده‌پژوهی در صنایع پتروشیمی پرداخته است، نشان داد که مجموعه‌ای از سناریوها می‌توانند در بهبود این قابلیت‌ها نقش حیاتی ایفا کنند. بر اساس یافته‌ها، سه سناریوی «بهبود داشبوردهای بازاریابی»، «بهبود استراتژی‌های بازاریابی» و «بهبود کانال‌های توزیع و ترفیع» به‌عنوان جذاب‌ترین و اثربخش‌ترین مسیرها شناسایی شدند. این نتیجه نشان می‌دهد که قابلیت‌های بازاریابی نه تنها به ابعاد عملیاتی همچون فروش و ترفیع وابسته هستند، بلکه به شدت از ابزارهای تحلیلی و نظام‌های کنترلی نیز تأثیر می‌پذیرند. چنین الگویی با رویکرد قابلیت‌های پویا سازگار است که تأکید می‌کند سازمان‌ها باید با بازپیکربندی و تقویت مستمر قابلیت‌های خود به تغییرات محیطی پاسخ دهند (Zohourian et al., 2022). به‌ویژه در صنعت پتروشیمی، که نوسانات بازار جهانی و تغییرات سیاست‌های بین‌المللی بسیار سریع رخ می‌دهد، چنین قابلیت‌هایی به‌عنوان سپری در برابر عدم قطعیت عمل می‌کنند.

یافته‌ها همچنین تأکید می‌کنند که بهبود قابلیت‌های بازاریابی می‌تواند به ارتقای سایر ابعاد سازمانی مانند خلاقیت، نوآوری، و مهندسی فروش نیز منجر شود. به بیان دیگر، قابلیت‌های بازاریابی نقش پیش‌ران دارند و توسعه آن‌ها آثار سرریز مثبتی بر بخش‌های دیگر سازمان خواهد داشت. این نتیجه با مطالعه‌ای که بر نقش بازاریابی رابطه‌ای و قابلیت‌های پویا در ارتقای عملکرد سازمانی تأکید کرده است، همسو می‌باشد (Rather, 2019). همچنین، پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که شرکت‌هایی که توانایی بالاتری در شبکه‌سازی و ایجاد روابط دارند، در توسعه قابلیت‌های بازاریابی موفق‌تر عمل کرده و در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیرتر هستند (Gliga & Evers, 2023). از سوی دیگر، نتایج نشان دادند که بهبود استراتژی‌های بازاریابی یکی از مهم‌ترین اهرم‌های ارتقای قابلیت‌ها است. در حقیقت، استراتژی‌های بازاریابی به‌عنوان یک چارچوب راهبردی، جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌کنند و بستر لازم برای اجرای مؤثر فعالیت‌های بازاریابی را فراهم می‌آورند. این یافته با مطالعاتی که نقش استراتژی‌های رقابتی و ارتباطی را در بهبود عملکرد صادراتی شرکت‌ها برجسته

کرده‌اند، سازگار است (Nazem Bakaei & Ashrafian Rahqi, 2024). همچنین، این نتیجه با تحقیقاتی که نشان داده‌اند جهت‌گیری‌های راهبردی نقش کلیدی در پیوند میان قابلیت‌های بازاریابی تطبیقی و دوظرفیتی بودن شرکت‌ها دارند نیز هماهنگ است (Al Jabri & Lahrech, 2025). در صنعت پتروشیمی، این امر می‌تواند در توسعه بازارهای جدید، مدیریت برند در سطح جهانی و پاسخ به نیازهای مشتریان صنعتی بین‌المللی بسیار اهمیت داشته باشد.

در مورد سناریوی سوم یعنی «بهبود کانال‌های توزیع و ترفیع»، نتایج نشان دادند که این حوزه به‌طور مستقیم بر توانایی شرکت در انتقال ارزش به مشتریان و ایجاد ارتباطات پایدار اثر می‌گذارد. این یافته با مطالعه‌ای که اهمیت بازاریابی رابطه‌ای و رضایت مشتریان در بانک‌ها را مورد بررسی قرار داده بود، هم‌راستا است (Harahap et al., 2019). به عبارت دیگر، توزیع و ترفیع به‌عنوان ابزارهای کلیدی بازاریابی، امکان ایجاد اعتماد، تقویت تعهد مشتری و افزایش وفاداری را فراهم می‌آورند. در عین حال، این یافته با تحقیقات دیگری که نشان داده‌اند سرمایه انسانی و تعاملات مؤثر می‌توانند قابلیت‌های بازاریابی را در حوزه‌هایی مانند گردشگری و خدمات سلامت ارتقا دهند نیز همخوانی دارد (Naghbi & Yousefpour, 2024; Omid et al., 2021).

از منظر فناوریانه، اهمیت داشبوردهای بازاریابی در این تحقیق برجسته شد. نتایج نشان دادند که ارتقای داشبوردهای بازاریابی بیشترین افزایش در قابلیت‌ها را به دنبال داشته است. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر نقش فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی در ارتقای قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی تأکید داشته‌اند، همسو است (Mikalef et al., 2023). در واقع، داشبوردها امکان جمع‌آوری، تحلیل و ارائه داده‌های بازار را فراهم می‌آورند و به مدیران کمک می‌کنند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. همان‌گونه که در مطالعات پیشین تأکید شده است، فناوری می‌تواند هم فرصت و هم چالش در حوزه بازاریابی ایجاد کند (Steinhoff & Palmatier, 2020). بنابراین، سازمان‌ها باید میان بهره‌گیری از مزایای فناوری و مدیریت ریسک‌های آن تعادل برقرار کنند.

یافته‌های این پژوهش همچنین با نتایج تحقیقات داخلی هم‌پوشانی دارد. برای مثال، در بانک‌ها و شرکت‌های مالی ایران نشان داده شده است که شاخص‌هایی چون «ارتباطات بیرونی» و «تحلیل و شکل‌دهی استراتژی» بنیان معماری قابلیت‌های بازاریابی محسوب می‌شوند (Ahmadi Afshar et al., 2022; Heydari et al., 2021). مشابه همین الگو در صنعت پتروشیمی نیز مشاهده شد که ارتقای قابلیت‌های تحلیلی و راهبردی می‌تواند به شکل معناداری عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشد. همچنین، شواهدی از صنایع ورزشی ایران نشان داده‌اند که قابلیت‌های بازاریابی مستقیماً با عملکرد مالی و غیرمالی شرکت‌ها در ارتباط هستند (Fallahi et al., 2022; Zohrevandian et al., 2020).

از نظر رفتاری و منابع انسانی، نتایج تحقیق حاضر بر اهمیت تقویت فرهنگ یادگیری و ایجاد مالکیت روان‌شناختی برند نیز تلویحاً تأکید داشت. مطالعات نشان داده‌اند که کارکنانی که خود را مالک برند می‌دانند، بیشتر تمایل دارند به نفع سازمان صحبت کنند و در جهت ارتقای برند فعالیت نمایند (Xiong et al., 2019). این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌هایی که نقش فرهنگ ملی و سازمانی را در شکل‌گیری قابلیت‌های بازاریابی و نوآوری بررسی کرده‌اند نیز همسو است (Andrijauskiene & Dumciuviene, 2018; Osman et al., 2023).

از زاویه رقابتی، این تحقیق نشان داد که ارتقای قابلیت‌های بازاریابی، به‌ویژه در ابعاد استراتژیک و تحلیلی، می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا در بازارهای پرریسک عملکرد بهتری داشته باشند. این نتیجه با مطالعاتی که نشان داده‌اند بازاریابی می‌تواند نقش تعدیل‌گر مهمی در رابطه بین استراتژی‌های رقابتی و عملکرد صادراتی ایفا کند، هماهنگ است (Nazem Bakaei & Ashrafian Rahqi, 2024). همچنین، همخوانی آن با مطالعاتی که بر نقش شبکه‌سازی کارآفرینانه در توسعه قابلیت‌های بازاریابی تأکید دارند نیز قابل مشاهده است (Gluga & Evers, 2023).



در مجموع، نتایج این تحقیق نشان دادند که قابلیت‌های بازاریابی در صنایع پتروشیمی، زمانی بیشترین اثرگذاری را دارند که در قالب مدلی یکپارچه و آینده‌نگر طراحی شوند؛ مدلی که ابعاد راهبردی، عملیاتی، تحلیلی و رفتاری را همزمان پوشش دهد و با تحولات فناورانه و نیازهای مشتریان هماهنگ باشد. این الگو با چارچوب‌های نظری موجود در ادبیات جهانی و ملی هم‌راستاست (Fam et al., 2017; Sanayi, 2020; Shahid Qureshi et al., 2017).

این پژوهش با وجود نتایج ارزشمند خود دارای محدودیت‌هایی است. نخست آنکه جامعه آماری محدود به خیرگان و مدیران صنایع پتروشیمی ایران بود و بنابراین امکان تعمیم نتایج به سایر صنایع یا بازارهای بین‌المللی با احتیاط باید صورت گیرد. دوم، ماهیت سناریوهای تدوین‌شده مبتنی بر مدل‌سازی پویایی‌شناسی سیستم‌ها بود که علی‌رغم قدرت تبیین، نمی‌تواند تمامی عوامل بیرونی غیرقابل پیش‌بینی همچون تحریم‌ها یا تغییرات ناگهانی قیمت جهانی نفت را به طور کامل بازنمایی کند. سوم، استفاده از روش فراترکیب برای استخراج مؤلفه‌ها وابسته به کیفیت و پوشش مقالات منتخب بود و ممکن است برخی منابع کلیدی به دلیل محدودیت‌های دسترسی نادیده مانده باشند. چهارم، تمرکز تحقیق بر صنایع پتروشیمی ایران باعث شد متغیرهای خاص این صنعت بیشتر برجسته شوند و شاید برخی ابعاد عمومی‌تر بازاریابی کمتر مورد توجه قرار گرفته باشند.

در تحقیقات آینده می‌توان این مدل را در صنایع دیگر مانند خودروسازی، فناوری اطلاعات یا صنایع غذایی نیز آزمود تا میزان تعمیم‌پذیری آن روشن شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود مطالعاتی با داده‌های کمی و پیمایشی گسترده در سطح مشتریان و بازارهای جهانی انجام گیرد تا نقش متغیرهای رفتاری و فرهنگی مشتریان نیز در مدل لحاظ شود. از سوی دیگر، توجه به نقش فناوری‌های نوظهور مانند بلاکچین، اینترنت اشیا و هوش مصنوعی در شکل‌گیری و توسعه قابلیت‌های بازاریابی می‌تواند مسیرهای پژوهشی جدیدی ایجاد کند. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان کشورها یا شرکت‌های فعال در بازارهای مختلف می‌تواند درک عمیق‌تری از تفاوت‌های نهادی و فرهنگی در توسعه قابلیت‌های بازاریابی فراهم آورد.

مدیران صنایع پتروشیمی باید تمرکز ویژه‌ای بر توسعه داشبوردهای بازاریابی و ابزارهای تحلیلی داشته باشند تا بتوانند تصمیمات خود را بر پایه داده و شواهد اتخاذ کنند. همچنین، طراحی و بازنگری استراتژی‌های بازاریابی متناسب با شرایط جهانی و نیازهای مشتریان صنعتی ضروری است. سرمایه‌گذاری بر روی آموزش کارکنان برای ایجاد فرهنگ یادگیری و تقویت حس مالکیت برند نیز می‌تواند کارایی بازاریابی را افزایش دهد. علاوه بر این، بازنگری در شبکه‌های توزیع و استفاده از شیوه‌های نوین ترفیع، به‌ویژه در بازارهای بین‌المللی، می‌تواند مسیرهای جدیدی برای افزایش سهم بازار فراهم سازد. به طور کلی، مدیران باید به مدل‌های آینده‌نگر بازاریابی توجه کنند و همواره سناریوهای مختلف را در برنامه‌ریزی‌های خود لحاظ نمایند تا در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر باقی بمانند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منفعی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abbasi, B., Mahmoud, K., & Yarahmadi, F. (2019). Investigating the Impact of Relationship Marketing on Customer Loyalty with the Moderating Role of Trust, Commitment, and Brand Attachment: A Case Study of Iran Insurance Company. National Conference on Innovative Research Achievements in Accounting and Management, Rasht.
- Ahmadi Afshar, S. M., Heydari, S. A., & Jamshidi, M. (2022). Designing an Integrated Development Model for Evaluating Marketing Capability Indicators in Bank Tejarat: Elucidating a Resource-Based View. *Journal of Business Management*, 14(54(2)), 40-62. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1888281>
- Al Jabri, M. A. S., & Lahrech, A. (2025). The Role of Strategic Orientations in the Relationship Between Adaptive Marketing Capabilities and Ambidexterity in Digital Services Firms: The Case of a Highly Competitive Digital Economy. *Systems*, 13(5), 358. <https://doi.org/10.3390/systems13050358>
- Andrijauskiene, M., & Dumciuviene, D. (2018). National culture as a determinant of firms' innovative performance. *Forum Sci. Oeconomia*, 6, 47-67. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=663035>
- Aripin, Z., Matriadi, F., & Wibowo, L. A. (2024). Analysis of Marketing Capability and Market Ambidextrous on Product Innovation Results: Integration of Dynamics Between Internal and External Approaches. *Journal of Economics, Accounting, Business, Management, Engineering and Society*, 1(4), 1-12. <https://kisainstitute.com/index.php/kisainstitute/article/view/18>
- Eftekhari Pour, S., Vakil Al-Ra'aya, Y., & Faizi, F. (2022). Measuring the Effects of Board Structure and Diversity on Firm Performance and Capability: A Case Study of Marketing Capability in Companies Listed on the Tehran Stock Exchange. *Investment Knowledge*, 11(44), 631-652. http://www.jik-ifea.ir/article_20648.html?lang=fa
- Fallahi, M., Kahandel, M., Khalifeh, S. N. m., & Nourbakhsh, M. (2022). The Impact of Marketing Capabilities on the Performance of Companies in the Sports Manufacturing Sector of Iran. *Management and Organizational Behavior in Sports*, 11(7), 45-54. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2043320/>
- Fam, J., Hooley, G., Cox, T., Bercas, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2017). The development and impact of marketing capabilities in central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 63-81. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490907>
- Gliga, G., & Evers, N. (2023). Marketing capability development through networking - An entrepreneurial marketing perspective. *Journal of Business Research*, 156, 123-139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113472>
- Harahap, D. A., Amanah, D., & Yakob, R. (2019). Why relational marketing impacts on bank's customer satisfaction? *Bisma (Bisnis Dan Manajemen)*, 12(1), 43-53. <https://doi.org/10.26740/bisma.v12n1.p43-53>
- Heydari, A., Kheiri, B., & Najafzadeh Ziaeddin, M. (2021). Presenting a Model for Measuring Marketing Capabilities of Bank Melli Iran. *Journal of Monetary and Banking Research*(Spring 2021, No. 47), 187-213. <https://www.sid.ir/paper/1060923/fa>
- Krisnanto, A., Surachman, S., Rofiaty, R., & Sunaryo, S. (2023). The Role of Marketing and Digital Marketing Capabilities: Entrepreneurial Orientation on the Marketing Performance of Public Enterprises. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 82, 92-107. <https://doi.org/10.33788/rcis.82.7>
- Mikalef, P., Najmul Islam, V., Parida, V., Singh, H., & Altwaijry, N. (2023). Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 455-495. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113998>
- Naghbi, M., & Yousefpour, S. (2024). Investigating the Role of Human Capital on Dynamic Marketing Capabilities in the Tourism Sector of Urmia City. Tenth International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran.
- Nagy, J., Oláh, J., Erdei, E., Máté, D., & Popp, J. (2018). The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain-The Case of Hungary. *Sustainability*, 10, 3491. <https://doi.org/10.3390/su10103491>



- Nazem Bakaei, M., & Ashrafian Rahqi, M. (2024). The Impact of Marketing Capabilities on Risky Export Performance with the Mediating Role of Competitive Strategy and Marketing Communications. *Economics and Business Research Journal*, 32, 1-15. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jebr/Article/1106858>
- Omidi, A., Pooya, A., Bastam, H., & Hosseinzade, A. (2021). Provide agile marketing capability model for the development of health tourism industry. *Iranian Journal of Operations Research*, 12(1), 93-108. <http://iors.ir/journal/article-1-709-en.html>
- Osman, A. M., Liu, Y., & Wang, Z. (2023). Influence of Organizational Culture on Construction Firms' Performance: The Mediating Roles of Innovation and Marketing Capabilities. *Buildings*, 13(2).
- Rather, R. A. (2019). Consequences of consumer engagement in service relational marketing: An empirical exploration. *Journal of Global Marketing*, 32(2), 116-135. <https://doi.org/10.1080/08911762.2018.1454995>
- Sanayi, A. (2020). An Integrated Conceptual Model Based on Wholeness for Creating, Maintaining, and Developing Marketing Capabilities, Sustainable Competitive Advantage, and Superior Business Performance. *Journal of Business Management*(Autumn 2020, Vol. 12, No. 3), 594-622. https://jibm.ut.ac.ir/article_78275_9978.html?lang=fa
- Shahid Qureshi, M., Aziz, N., & Sarfraz, M. (2017). How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in Turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7, 15. <https://doi.org/10.1186/s40497-017-0071-5>
- Steinhoff, R., & Palmatier, R. W. (2020). Commentary: Opportunities and challenges of technology in relationship marketing. *Australasian Marketing Journal*, 2-20. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.07.003>
- Tavasoli, M., & Nasrollahnia, M. (2020). Factors Affecting Marketing Capabilities and Firm Performance: A Case Study of Sadra Marine Industrial Company. *Journal of Marine Management Studies*(Winter 2020, Issue 2), 6-26. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1865887>
- Xiong, L., So, K. K. F., Wu, L., & King, C. (2019). Speaking up because it's my brand: examining employee brand psychological ownership and voice behavior in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 274-282. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.006>
- Zohourian, Z., Rahimian, F., & Nabizadeh, T. (2022). Dynamic Marketing Capabilities and Organizational Performance: The mediating role of Operational Marketing capabilities. *Marketing Science and Technology Journal*, 1(1), 143-164. <https://www.scielo.br/j/bbr/a/p5pnZLGKjryF9cQzVD9KzvF/?lang=en>
- Zohrevandian, K., Khosravi Zadeh, E., & Shirvani, T. (2020). Identification of Marketing Capabilities and Human Resource Revenue Generation in Iranian Premier League Football Clubs and Model Design. *Human Resource Management in Sports*, 7(2), 387-403. https://shm.shahroodut.ac.ir/article_1797_0.html