

Data-driven Marketing in Digital Businesses from Dynamic Capabilities View

Maede Amini*, Ayoub Mohammadian**, S. Mohammad Bagher Jafari***

*Marketing researcher, University of Tehran, Iran/digital marketing researcher, Faculty of Behavioral, Management and Social Sciences (BMS), University of Twente, Netherlands.

**Corresponding author, Assistant professor, Department of Information Technology (IT) Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran.

*** Assistant professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, college of Farabi, University of Tehran, Iran.

Abstract:

Despite the enormous volume of data and the benefits it can bring to marketing activities, it is unclear how to use it in the literature, and very few studies have been conducted in this field. In this regard, this study uses dynamic capabilities view to identify the dynamic capabilities of data-driven marketing to focus on data in the development of marketing strategies, make effective decisions, and improve efficiency in marketing processes and operations. This research has been carried out in a qualitative method utilizing the content analysis strategy and interviews with specialists. The subjects were 18 professionals in the field of data analytics and marketing. They were selected by the purposeful sampling method. This study provides data-driven marketing dynamic capabilities, including; Ability to absorb marketing data, aggregate and analyze marketing data, the ability to data-driven decision-making, the ability to improve the data-driven experience with the customer, data-driven innovation, networking, agility, and data-driven transformation. The results of this study can be a step towards developing the theory of dynamic capabilities in the field of marketing with a data-driven approach. Therefore, it can be used in training and creating new organizational capabilities to use big data in the marketing activities of organizations, to develop and improve data-driven products and services, and improve the customer experience.

Keywords: Dynamic Capabilities, Data-driven Marketing, Marketing Analytics, Big Data.

بازاریابی داده محور در کسب و کارهای دیجیتال از دیدگاه قابلیت های پویا

مأده امینی ولاشانی^{*} ایوب محمدیان^{**}، محمد باقر جعفری^{***}

^{*} پژوهشگر و مدرس، بازاریابی دیجیتال، دانشگاه توتنته، هلند/ دانش آموخته دکترا، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، ایران

^{**} استادیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

^{***} استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۹

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

زمینه و هدف: علیرغم حجم بسیار زیاد داده و فوایدی که استفاده از آن می‌تواند برای فعالیت‌های بازاریابی داشته باشد، هنوز نحوه به‌کارگیری آن در ادبیات پژوهش به‌صورت روشن مشخص نبوده و مطالعات بسیار محدودی در این زمینه انجام گرفته است. در این راستا پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نظریه قابلیت‌های پویا به شناسایی قابلیت‌های پویای بازاریابی داده محور به‌منظور محوریت دادن به داده در شکل‌گیری راهبردهای بازاریابی، انجام تصمیم‌گیری‌های اثربخش و بهبود کارایی در فرایندها و عملیات بازاریابی پرداخته است.

روش‌شناسی: این پژوهش به روش کیفی و با استراتژی تحلیل مضمون و بهره‌گیری از مصاحبه با متخصصان این حوزه، انجام گرفته است. افراد مورد مطالعه پژوهش تعداد ۱۸ تن از متخصصان حرفه‌ای در زمینه تحلیل داده و بازاریابی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

یافته‌ها: یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد قابلیت‌های پویای بازاریابی داده محور شامل؛ قابلیت جذب مستمر داده‌های بازاریابی، قابلیت تجمیع و تحلیل‌گری لحظه‌ای داده‌های بازاریابی، قابلیت تصمیم‌گیری پویای داده محور، قابلیت بهبود مداوم تجربه داده محور مشتری، قابلیت نوآوری مستمر و بهنگام داده محور، قابلیت شبکه‌سازی متنوع و سریع، قابلیت چابکی و قابلیت ایجاد تحول داده محور است.

نتیجه‌گیری: نتایج این مطالعه می‌تواند گامی در جهت تکامل نظریه قابلیت‌های پویا در حوزه بازاریابی با رویکرد داده محوری باشد. از این رو می‌تواند در آموزش و ایجاد قابلیت‌های جدید سازمانی به‌منظور به‌کارگیری کلان داده در فعالیت‌های بازاریابی سازمان‌ها و توسعه و بهبود محصولات و خدمات داده محور و بهبود تجربه مشتریان مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: قابلیت‌های پویا، بازاریابی داده محور، تجزیه و تحلیل بازاریابی، کلان داده.^۱

۱. مقدمه

روزانه حجم بسیار زیادی داده در دنیا تولید می شود که قابلیت های بازاریابی سنتی را به چالش می کشد [1]. بهره گیری مناسب از داده در سازمان به شناخت عمیق تر مشتری و تصمیم گیری های دقیق تر و بهتر می انجامد. کسب بینش از داده های مشتریان این امکان را به سازمان ها می دهد تا محصولات، خدمات و تجربیاتی شخصی سازی شده مطابق با رفتار، انگیزه ها و انتظارات مشتریان ایجاد نمایند [2]؛ اما منابعی مانند داده به خودی خود برای سازمان ارزش ایجاد نمی کند، بلکه چگونگی استفاده از آن، تعیین کننده است [3]، [4]. از این رو تا زمانی که چگونگی یا مکانیسم های اساسی به کارگیری داده روشن نباشد، تحقق بخشیدن به نتایج مطلوب برای کسب و کار امکان پذیر نیست [6]، [5]. در این پژوهش، مفهوم بازاریابی داده محور^۱ به معنای جمع آوری و پیوند داده های کانال های مختلف بازاریابی اعم از آنلاین و آفلاین، تجزیه و تحلیل سریع این داده ها، به دست آوردن بینش و سپس بهره گیری از این بینش در تدوین و اجرای راهبردهای بازاریابی همچون برگزاری کمپین های شخصی سازی شده و متناسب با نیاز مشتری است [7]. لازم به ذکر است یکی از مفاهیم مشابه با مفهوم بازاریابی داده محور، مفهوم تحلیل بازاریابی^۲ است که حوزه آن محدودتر و صرفاً به ابزارهای تحلیل داده اشاره دارد و لذا به تنهایی نمی تواند منجر به موفقیت سازمان ها گردد. از این رو مفهوم بازاریابی داده محور به عنوان رویکرد مدیریتی و جامع تر در نظر گرفته می شود که می تواند در انجام فعالیت ها و تصمیم گیری های راهبردی بازاریابی صرفاً مبتنی بر داده نقش ایفا نماید [9]، [8]، [3]. امروزه این سؤال مهم وجود دارد که سازمان ها چگونه می توانند با استفاده از داده ها برای مشتریان ارزش ایجاد کنند؛ از این رو، پرداختن به مرحله پس از پذیرش^۳ ابزارها و فناوری های داده ای از اهمیت بالایی برخوردار می گردد [10]. لذا برای روشن شدن چگونگی بهره گیری از داده ها، نیاز به نظریه های جدیدی است که

ملاحظات سازمان های عصر دیجیتال را مورد توجه قرار دهد [11]. در همین راستا مطالعه حاضر سعی کرده است با ارائه چارچوبی، به قابلیت هایی که سازمان ها برای استفاده از داده در فعالیت های بازاریابی نیاز دارند بپردازد.

در زمینه به کارگیری داده در بازاریابی، بیشتر مطالعات تاکنون به بررسی عوامل مؤثر یا پیش نیازهای به کارگیری ابزارهای تحلیل بازاریابی و بررسی رابطه آن ها با عملکرد سازمان ها پرداخته اند [13]، [12] در حالی که قابلیت یا چگونگی به کارگیری داده در فعالیت های بازاریابی به خوبی روشن نیست [11]، [8]، [6]، [18]–[14]. در واقع هنوز سازو کارهای داخلی یعنی توانایی ها، شایستگی های اصلی و قابلیت هایی که از طریق آن ها بازاریابی داده محور تحقق می یابد و منجر به عملکرد بالاتر می شود، به طور کامل بررسی نشده است [18] و به خوبی روشن نیست که کسب و کارها چگونه می توانند از طریق به کارگیری داده عملکرد بازاریابی را ارتقاء دهند [19]. برای این منظور پژوهشگران در توضیح چگونگی بهره گیری از داده در درون سازمان ها و قابلیت های مؤثر در بهبود عملکرد بازاریابی و کسب و کار، به اهمیت قابلیت های پویا در بهره گیری از داده اشاره می نمایند [25]–[20]. چراکه فرآیندهای مربوط به درک و تأمین نیازهای مشتری به داده ها و اطلاعات محیط بیرونی سازمان بستگی دارد و این داده ها نیز به شدت متأثر از پویایی و تغییرات در محیط بیرونی هستند [20].

قابلیت های پویا را می توان شامل سه جنبه مهم دانست: (۱) ادراک فرصت ها (و تهدیدهای)^۴ محیطی (۲) استفاده از فرصت های محیطی^۵ و (۳) تحول در مدل کسب و کار سازمان [26]. با توجه به آنکه فضای بازار امروز نسبت به چند دهه قبل بسیار متلاطم است [27]، ایجاد قابلیت های پویا به عنوان یک ضرورت استراتژیک برای سازمان ها در عصر دیجیتال مورد توجه قرار گرفته است [24]. در حوزه بازاریابی داده محور نیز با توجه به گستردگی بازارها و رشد و پیروسی داده ها نیاز به ایجاد چارچوب های نظری جدید بر مبنای دیدگاه قابلیت های پویا احساس می شود تا به عنوان یک لنز قوی، چگونگی استفاده از داده در فعالیت های بازاریابی و چگونگی بهره گیری از بینش های حاصل از داده در تدوین استراتژی های

4 sensing opportunities (and threats)

۵ seizing opportunities

1 Data-driven marketing

۲ Marketing analytics

۳ Post-adaption

تاکنون به بررسی عوامل مؤثر یا پیش‌نیازهای به‌کارگیری ابزارهای تحلیل بازاریابی و بررسی رابطه آن‌ها با عملکرد سازمان‌ها پرداخته‌اند، درحالی‌که این پژوهش به دنبال روشن ساختن سازوکارهای داخلی یعنی توانایی‌ها، شایستگی‌های اصلی و قابلیت‌های لازم برای تحقق بازاریابی داده محور است. ۳. در این پژوهش فراتر از دیدگاه صرفاً فنی و مبتنی بر کاربرد داده در بافت و زمینه بازاریابی، طیف وسیع‌تری از توانمندی‌ها و قابلیت‌ها به‌صورت عمیق با روش پژوهشی کیفی شناسایی می‌گردد. ۴. تاکنون تعداد اندکی پژوهش به بررسی نحوه به‌کارگیری ابزارهای تحلیل داده‌های بازاریابی از دیدگاه قابلیت‌های پویا پرداخته‌اند [20]-[37]. به‌عبارت‌دیگر، در تعداد محدود پژوهش‌های قبلی انجام‌شده تاکنون ماهیت و ابعاد مختلف قابلیت‌های پویای بازاریابی داده محور موردبررسی کیفی و عمیق قرار نگرفته است [38] و نیاز است تا فراتر از دیدگاه صرفاً فنی و مبتنی بر بافت و زمینه سازمان‌ها [23]، طیف وسیع‌تری از توانمندی‌ها و قابلیت‌ها برای به‌کارگیری داده در فعالیت‌های بازاریابی موردبررسی قرار گیرد [14], [39], [40]. در این پژوهش باهدف شناسایی قابلیت‌های پویای بازاریابی داده محور این شکاف علمی موردتوجه قرار گرفته است.

ضرورت انجام این پژوهش را نیز می‌توان ناشی از تغییرات سریع در ترجیحات مشتریان و رشد سریع فناوری‌های داده محور در سال‌های اخیر و همچنین تسریع در تنوع خواسته‌های بازار از سازمان برای برنامه‌های سفارشی‌سازی شده^۲، شخصی‌سازی انبوه^۳، بهینه‌سازی چندرسانه‌ای^۴ و کانال‌های در حال تکثیر^۵ دانست که باعث شده است سازمان‌ها برای حس کردن و پاسخ به این تغییرات به دنبال ایجاد قابلیت‌های پویای داده محور در واحدهای بازاریابی خود باشند [27], [41], [42].

به‌عنوان جمع‌بندی می‌توان اشاره کرد ۱. با توجه به‌مرور ادبیات و اشاره منابع متعدد به نیاز برای روشن‌سازی چگونگی استفاده از داده در فعالیت‌های کسب‌وکار از جمله فعالیت‌های بازاریابی، پژوهش حاضر به دنبال روشن کردن نحوه به‌کارگیری داده در فعالیت‌های بازاریابی است. ۲. در زمینه به‌کارگیری داده در بازاریابی، بیشتر مطالعات

بازاریابی و پیکربندی مجدد منابع به‌منظور عملکرد بهتر را تبیین نماید [21], [22], [24], [28].

در حالی که تأثیر فزاینده به‌کارگیری قابلیت‌های پویا در حوزه‌های مختلف مانند بازار یابی [31]-[29]، تجزیه و تحلیل کسب‌وکار [32], [25], [20]، تجزیه و تحلیل کلان داده [33]-[36] موردتوجه قرار گرفته است، اما تعداد اندکی پژوهش‌های کمی به بررسی نحوه به‌کارگیری داده‌ها در فعالیت‌های بازاریابی از دیدگاه قابلیت‌های پویا پرداخته‌اند [20]-[37]. به‌عبارت‌دیگر، در تعداد محدود پژوهش‌های قبلی انجام‌شده تاکنون ماهیت و ابعاد مختلف قابلیت‌های پویای بازاریابی داده محور موردبررسی کیفی و عمیق قرار نگرفته است [38] و نیاز است تا فراتر از دیدگاه صرفاً فنی و مبتنی بر بافت و زمینه سازمان‌ها [23]، طیف وسیع‌تری از توانمندی‌ها و قابلیت‌ها برای به‌کارگیری داده در فعالیت‌های بازاریابی موردبررسی قرار گیرد [14], [39], [40]. در این پژوهش باهدف شناسایی قابلیت‌های پویای بازاریابی داده محور این شکاف علمی موردتوجه قرار گرفته است.

ضرورت انجام این پژوهش را نیز می‌توان ناشی از تغییرات سریع در ترجیحات مشتریان و رشد سریع فناوری‌های داده محور در سال‌های اخیر و همچنین تسریع در تنوع خواسته‌های بازار از سازمان برای برنامه‌های سفارشی‌سازی شده^۲، شخصی‌سازی انبوه^۳، بهینه‌سازی چندرسانه‌ای^۴ و کانال‌های در حال تکثیر^۵ دانست که باعث شده است سازمان‌ها برای حس کردن و پاسخ به این تغییرات به دنبال ایجاد قابلیت‌های پویای داده محور در واحدهای بازاریابی خود باشند [27], [41], [42].

به‌عنوان جمع‌بندی می‌توان اشاره کرد ۱. با توجه به‌مرور ادبیات و اشاره منابع متعدد به نیاز برای روشن‌سازی چگونگی استفاده از داده در فعالیت‌های کسب‌وکار از جمله فعالیت‌های بازاریابی، پژوهش حاضر به دنبال روشن کردن نحوه به‌کارگیری داده در فعالیت‌های بازاریابی است. ۲. در زمینه به‌کارگیری داده در بازاریابی، بیشتر مطالعات

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱,۲ مبانی نظر^۶

4 multimedia optimization
5 proliferating channels

¹ Business Analytics
² tailored programs
^۳ mass customization

۱.۱.۲ بازاریابی داده محور

می توان گفت تا به امروز دو جریان در رابطه با بازاریابی داده محور در ادبیات پژوهش وجود داشته است. رویکرد اول، رویکردی است که جفری^۱ (۲۰۱۰) در کتاب خود بدان می پردازد. از نظر او بازاریابی داده محور به معنای عمل کردن بر مبنای شاخص های کلیدی عملکرد است [43]. در حال حاضر از این رویکرد بانام بازار یابی مبتنی بر عملکرد^۲ یاد می شود. رویکرد دوم درواقع تکامل یافته دیدگاه اول است. با پیشرفت فناوری و رشد چشمگیر شبکه های اجتماعی و افزایش ویروسی داده ها، رویکرد دیگری در ادبیات پژوهش نیز مطرح می شود. این رویکرد جدید به ایجاد بینش های جدید راهبردی و درک عمیق تری از رفتارها، انگیزه ها و انتظارات مصرف کنندگان می پردازد. جانسون و همکاران^۳ (۲۰۱۹) یک مدل بلوغ ۵ مرحله ای برای بازاریابی داده محور ارائه می دهند. در مرحله اول (جوانه زدن^۴) ابزارهای تجزیه و تحلیل پیاده سازی می شود، در این مرحله از ابزارهایی مانند گوگل آنالیتیکس استفاده می شود. در مرحله دوم (شناخت) واحدهای بازاریابی از روش های توصیفی تحلیلی^۵ مانند ردیابی شبکه های اجتماعی^۶، تقسیم بندی خوشه ای^۷ و تخمین ارزش طول عمر مشتری^۸ استفاده می کنند. کسب و کارها در این مرحله به دنبال شاخص هایی برای ارزیابی چابکی بازاریابی، فروش و تعیین استراتژی تبلیغات می باشند [38]. در مرحله سوم (تعهد)، پشتیبانی قوی مدیریت ارشد با سرمایه گذاری برای ارتقا زیر ساخت های داده ای و همین طور جذب نیروهای متخصص و ارتقای مهارت های تحلیلی امکان پذیر می گردد. فعالیت های داده محوری در این مرحله از واحد بازاریابی به کلیه واحدهای سازمان گسترش می یابد. در این مرحله، ادغام داده های هر مشتری از کانال های مختلف ارزش زیادی پیدا می کند و سازمان شروع به تجربه کردن استراتژی های بازاریابی داده محور خود می کند. در مرحله چهارم (تغییر فرهنگ)، فرهنگ داده محور فراگیر می شود و فرایند یادگیری بر مبنای آزمون و خطا مورد توجه قرار می گیرد. به علت حضور دانشمندان داده در این مرحله فراتر از تحلیل های توصیفی از تحلیل های پیش بین^۹ استفاده می گردد. در

این مرحله از آزمون های ای/بی^{۱۰} که یک روش علمی برای اتخاذ تصمیم های داده محور و ایجاد فرضیه برای سنجش تأثیر گزینه های مختلف بر معیارهای کلیدی از طریق کاربران واقعی است [44]، برای بررسی سودآوری ایده ها و استراتژی های مختلف بازاریابی استفاده می گردد [38].

ادغام داده های مشتریان از کانال های مختلف آنلاین و آفلاین، سرآغازی برای رسیدن به مرحله داده محوری است [38]. جانسون و همکاران (۲۰۱۹) مرحله پنجم (بازاریابی داده محور) را، مرحله بلوغ استفاده از کلان داده در فعالیتهای بازاریابی می دانند. در این مرحله سازمان داده محور دسته بندی های بسیار کوچک^{۱۱} از مشتریان انجام می دهد، در بازاریابی داده محور ارزشی که هر مشتری یا خرده دسته ها ایجاد می کنند مبنای کار قرار می گیرد؛ به هر دسته تبلیغات هدفمند مبتنی بر ویژگی های مشترک همان دسته ارائه می شود. بعلاوه، پیشنهادهای محصول و خدمات به مشتریان بر مبنای الگوریتم های هوش مصنوعی صورت می گیرد [38]. بنابراین در این مرحله بینش حاصل از داده ها (شامل شاخص های کلیدی عملکرد و یا الگوهای رفتاری مصرف کنندگان) است که تصمیم گیری ها و تدوین استراتژی های بازاریابی را جهت می دهد. در بازاریابی سنتی عمدتاً مسئله مطرح و برای کمک به حل مسئله، از داده ها استفاده می شود. اما، در بازاریابی داده محور همه چیز با داده شروع می شود. این داده است که تدوین استراتژی را جهت می دهد. در بازاریابی داده محور بر ارزشی که هر مشتری یا دسته مشتری ایجاد می کند تمرکز می شود و هدف بازاریابی داده محور ایجاد تجربه شخصی سازی شده برای مشتریان است.

بر اساس مطالعات صورت گرفته می توان گفت برخلاف تصور عمومی، مفهوم تحلیل بازاریابی یک جزء محدود از بازاریابی داده محور و شامل به کارگیری علوم کامپیوتر، ریاضیات، آمار و اقتصاد جهت کمک به کارایی و اثربخشی تصمیم گیری های بازاریابی مبتنی بر تحلیل های توصیفی، تشخیصی، پیش بینی و تجویزی هست [45].

۲.۱.۲ تحلیل کلان داده

⁷ cluster segmentation

⁸ Customer Lifetime Value (CLV)

⁹ predictive

¹⁰ A / B testing

¹¹ micro-segments

¹ Jeffery

² Performance marketing

³ Johnson et al.

⁴ sprouting.

⁵ descriptive analytic

⁶ social media tracking

قابلیت‌های سازمان‌ها به دودسته ایستا یا پویا تقسیم می‌شوند [31]. قابلیت‌های سازمانی ثابت (ایستا) در طول زمان تغییر نمی‌کنند؛ به قابلیت‌های سازمانی ثابت (ایستا)، قابلیت‌های عملیاتی یا عملکردی نیز گفته می‌شود مانند قابلیت بازاریابی، قابلیت تولید و قابلیت فناوری اطلاعات که در واقع روال‌های روتین کسب‌وکار هستند [46]. این قابلیت‌ها حافظ و ضع موجود سازمان هستند و بقای سازمان را در کوتاه‌مدت تأمین می‌کنند [37]؛ اما قابلیت‌های پویا، قابلیت‌هایی هستند که قدرت تغییر در منابع و سایر قابلیت‌ها را دارند [47]. در واقع قابلیت‌های پویا در قابلیت‌های عملیاتی تغییر به وجود می‌آورند [31]. قابلیت‌های پویا رویکرد آینده‌نگرانه دارند و توضیحی می‌دهند که سازمان‌ها چگونه در یک محیط پویا با تغییرات سریع فناوری می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند [37]. دیدگاه قابلیت‌های پویا تکامل‌یافته نظریه منبع محور^۸ است [30]. نظریه منبع محور معتقد است که سازمان‌ها با داشتن منابع و توانمندی‌های متمایز می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند [48]. اما کارآمد بودن این نظریه با توجه به محیط متلاطم و دائماً در حال تغییر امروزی موردانتقاد قرار گرفت و بر این اساس نظریه قابلیت‌های پویا توسط تیس^۹ (۱۹۹۷) مطرح گردید [49]. قابلیت‌های پویا از نظر تیس به معنای "توانایی سازمان در ادغام، ساخت و پیکربندی مجدد توانایی‌های داخلی و خارجی برای تعامل با محیط به‌سرعت در حال تغییر هست". قابلیت‌های پویا همانند قابلیت‌های سازمانی ثابت (ایستا) نوعی روال هستند ولی این روال‌ها، روال‌هایی برای یادگیری هستند [47]، [46]. در واقع قابلیت‌های پویا بر توانایی تغییر فرایندهای بین وظیفه‌ای^{۱۰} تأکید می‌کنند. کلمه «پویا» نشان‌دهنده نقشی است که این توانمندی‌ها در نوسازی بازی می‌کنند و واژه «قابلیت‌ها» تأکید می‌کند که آن‌ها پاسخ‌های خود به خودی نیستند، بلکه نتیجه تصمیمات استراتژیک هستند، یعنی تلاش‌های هدفمند و منظم برای سازگاری با یک زمینه جدید [30].

کلان داده معمولاً با چهار "V" مشخص می‌شوند: حجم^۱ (از ترابایت به پتابایت)^۲، سرعت^۳ (از عکس‌های آئی^۴ گرفته‌شده تا داده‌های با فرکانس بالا و جریان داده)، تنوع^۵ (عددی، شبکه، متن، تصاویر و فیلم) و صحت^۶ (اعتبار و روایی). دو ویژگی اول از نظر محاسبات مهم هستند و دو مورد بعدی از دیدگاه تحلیلی مهم هستند. گاهی اوقات یک "V" پنجم به نام ارزش اضافه می‌شود که از چهار پارامتر قبلی فراتر می‌رود و از دیدگاه کسب‌وکار اهمیت می‌یابد [45]. ویژگی‌های مذکور وجه افتراق تحلیل بازاریابی سنتی و تحلیل کلان داده بازاریابی^۷ است. تحلیل کلان داده بازاریابی، مجموعه‌ای از ابزارها و توانایی‌ها است که برای نوآوری محصول، فرآیندهای تدوین استراتژی بازاریابی و دفاع از نام تجاری در برابر خطرات در حال ظهور استفاده می‌شود [38]. کلان داده یک دارایی بسیار ارزشمند استراتژیک تجاری محسوب می‌شود. چراکه می‌تواند در ایجاد بینش در مورد مشتریان، بازار و محیط، به کسب‌وکار کمک نماید. ایجاد بینش در رابطه با الگوهایی که تا پیش از این به طور دقیق قابل پیش‌بینی نبودند و این منجر به تدوین استراتژی‌های دقیق‌تر و بهبود و توسعه عملیات و در نهایت خلق فرصت‌های خلاقانه و کارآفرینانه می‌گردد [39].

ابزارهای نوآورانه تحلیل کلان داده بسیار فراتر از ابزارهای سنتی جمع‌آوری اطلاعات هستند. چراکه به‌وسیله این ابزارها، الگوهای رفتاری مشتریان کشف می‌شود. به‌ویژه بینشی که این ابزارها در رابطه با نیازهای پنهان و ریشه‌ای مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کنند بسیار قابل توجه است. این در حالی است که ابزارهای سنتی مانند نظر سنجی، صرفاً بر مبنای نظر و عقیده‌ای است که مشتری قادر به بیان آن‌ها است که می‌تواند متفاوت از نیازهای واقعی و ریشه‌ای آن‌ها باشد. به عبارت دیگر ابزارهای نوین تجزیه و تحلیل، نه تنها در مورد انتخاب‌های مشتریان بلکه در رابطه با گزینه‌هایی که انتخاب نموده‌اند نیز اطلاعات منحصر به فردی ارائه می‌دهند [39].

۳.۱.۲ قابلیت‌های پویا

۶ veracity

۷ marketing big data analytics

۸ Resource-based theory

۹ Teece

۱۰ firm's cross-functional process-changing capability

۱ volume

۲ terabytes to petabytes

۳ velocity

۴ snapshot

۵ variety

به عنوان قابلیت های پویای متداول در سازمان ها اشاره می کند [53], [46]. وارنر و واگر^۸ [28] اقدام به شناسایی ابعاد مختلف قابلیت های پویا در زمینه تحول دیجیتال نمودند. آن ها برای سه بعد ادارک دیجیتال، بهره گیری دیجیتال و تحول دیجیتال ابعاد فرعی شناسایی نمودند. کائو و همکاران^۹ [22] نیز مدیریت توسعه محصول و تصمیم گیری بازاریابی را به عنوان مظاهر قابلیت های پویا در رابطه با تحلیل بازاریابی مدنظر قرار داده اند. اما با توجه به تفاوت ذکر شده در مورد تحلیل بازاریابی و بازاریابی داده محور، تاکنون ریز بنیان های قابلیت های پویای بازاریابی داده محور مورد بررسی جامع قرار نگرفته است.

قرار گرفته است. جدول ۱ خلاصه ای از برخی از مطالعات این حوزه را مشخص می کند. همان طور که در جدول ۱ ملاحظه می شود در اکثر مطالعات گذشته نقش واسطه ای قابلیت های پویا در مسیر رابطه بین تحلیل داده با متغیرهایی مانند عملکرد سازمان و یا مزیت رقابتی و عمدتاً با استفاده از روش های پژوهشی کمی سنجیده شده است؛ اما شناخت ماهیت و پیچیدگی قابلیت های پویا با محوریت داده به عنوان یک قابلیت جدید سازمانی در حوزه بازاریابی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از طرفی مطالعات انجام شده در حوزه به کارگیری داده در واحدهای بازاریابی نیز محدود به کنیه های فنی و ابزارهای تحلیل داده بوده است.

برخی از پژوهشگران سعی داشته اند تا ریز بنیان هایی^۱ را برای قابلیت های پویا مشخص نمایند از جمله بازپیکربندی، بهره گیری^۲، یادگیری و ادغام خلاق [49]، حس کردن، بهره گیری و بازپیکربندی [50]، ظرفیت نوآورانه، ظرفیت جذب^۳ و ظرفیت سازگاری^۴ [51] و مکانیسم های یادگیری برای تولید قابلیت های پویا مانند تجربه انباشته^۵، بیان دانش^۶ و تدوین دانش^۷ [52]. از طرفی برخی نیز قابلیت ها و فرایندهای سازمانی را قابلیت های پویای واقعی می دانند از جمله مدیریت توسعه محصول و یا مدیریت اتحاد و ادغام [30]. پژوهشگران دیگر نیز علاوه بر توسعه محصول به فرایندهای تخصیص منابع، فرایندهای خلق دانش و قابلیت های تصمیم گیری

۲.۲. پیشینه پژوهش

پژوهش های گذشته در حوزه قابلیت های پویای بازاریابی داده محور را می توان به دودسته پژوهش های حوزه قابلیت های پویا برای تحلیل کلان داده و پژوهش های قابلیت های پویا برای فعالیت های بازاریابی تقسیم بندی نمود که در ادامه به تشریح آن ها پرداخته شده است:

۱،۲،۲ قابلیت های پویای تحلیل داده

قابلیت های پویا در ادبیات تحلیل داده به عنوان مکانیسمی برای چگونگی تأثیر تحلیل داده بر عملکرد سازمان مورداستفاده

⁶ knowledge articulation

⁷ knowledge codification

⁸ Warner & Wäger

⁹ Cao et al.

¹ micro-foundation

² leveraging

³ absorptive capacity

⁴ adaptation capacity

⁵ accumulated experience

جدول ۱. قابلیت‌های پویای مرتبط با تحلیل داده در تحقیقات گذشته

منبع	قابلیت‌های پویای تحلیل داده	تمرکز	روش‌شناسی	یافته‌های پژوهش
[33]	قابلیت‌های فناوری اطلاعات/انعطاف پذیری استراتژی/سازگاری	تحلیل کلان داده	کمی	نقش واسطه‌ای ابعاد قابلیت‌های پویا در رابطه تأثیر منابع فناوری اطلاعات بر مزیت رقابتی سازمان.
[35]	چابکی	تحلیل کلان داده	کمی	نقش واسطه‌ای چابکی در رابطه بین دانش حاصل از تجزیه و تحلیل کلان داده بر عملکرد سازمان.
[34]	قابلیت‌های پویای فرایند-محور ^۱	تحلیل کلان داده	کمی	نقش واسطه‌ای قوی قابلیت‌های پویای فرایند-محور در رابطه بین قابلیت‌های تحلیل کلان داده و عملکرد سازمان.
[36]	چابکی/دوست‌توانی سازمانی ^۲ (نوآوری بهره‌بردارانه ^۳ ، نوآوری اکتشافی ^۴)	تحلیل کلان داده	کمی	توانایی تحلیل کلان داده از طریق چابکی و دوست‌توانی سازمانی بر عملکرد سازمانی مؤثر است.
[20]	نظارت/یادگیری/ادغام/هماهنگی	تحلیلی هوش‌مندی کسب‌وکار	کمی	نقش واسطه‌ای قوی قابلیت‌های پویا در رابطه بین منابع/توانایی‌های هوشمندی کسب‌وکار با قابلیت‌های بازاریابی.
[25]	درک کردن/بهره‌گیری (درک مشترک، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری)/تغییر فرایند کسب‌وکار	تحلیلی هوش‌مندی کسب‌وکار	کمی	نقش واسطه‌ای قوی قابلیت‌های پویا در رابطه بین منابع/توانایی‌های تحلیل هوشمندی کسب‌وکار با عملکرد سازمان.
[37]	برنامه‌ریزی بازاریابی شرکت/اجرای بازاریابی/مدیریت نام تجاری/مدیریت ارتباط با مشتری/مدیریت توسعه محصول	تحلیل داده‌های بازاریابی	کمی	بهره‌گیری از کلان داده و تحلیل داده‌های بازاریابی می‌تواند به تقویت ابعاد ذکرشده برای قابلیت‌های پویا کمک نمایند.
[22]	تصمیم‌گیری بازاریابی/مدیریت توسعه محصول	تحلیل داده‌های بازاریابی	کمی	تأثیر مثبت تحلیل داده‌های بازاریابی از طریق تصمیم‌گیری بازاریابی و مدیریت توسعه محصول بر مزیت رقابتی پایدار
[38]	یادگیری هوش‌یارانه/آزمون و خطا/باز پیکره‌بندی سازمان	بازاریابی محور	کیفی	ارائه مدل بلوغ برای بازاریابی داده محور و مطرح کردن سه بعد قابلیت‌های پویا برای پیاده‌سازی فنی تجزیه و تحلیل کلان داده بازاریابی

در خصوص ابعاد قابلیت‌های پویای بازاریابی برخی محققان به مواردی همچون استفاده و ادغام دانش بازار و منابع بازاریابی

۲،۲،۲ قابلیت‌های پویای بازاریابی

¹ Process-oriented dynamic capabilities

² organizational ambidexterity

³ Exploitative Innovation

⁴ Explorative Innovation

با توجه به محتوا و هستی شناسی پژوهش که بیشتر پدیده های تجربی است و مصاحبه های عمیق به درک بهتر نگرش و تجربه های افراد در رابطه با قابلیت های پویای لازم در بازاریابی داده محور می انجامد، این پژوهش به روش کیفی و با استراتژی تحلیل مضمون برون و کلارک انجام شده است [۶۲]. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده های غنی و تفصیلی تبدیل می کند [۶۳]. در نهایت این مضامین به صورت یک شبکه ترسیم می شود؛ که مفاهیم (نکات کلیدی متن مصاحبه ها) در خارجی ترین قسمت، مقوله های فرعی (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مفاهیم) و سپس مقوله های اصلی (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) به ترتیب و پس از آن قرار می گیرند [۶۴]. در شکل ۱ دسته بندی از مضامین شناسایی مطابق با نظریه تیس (۲۰۰۷) ارائه شده است. افراد مورد مطالعه پژوهش نیز، ۱۸ نفر از مدیران بازاریابی دیجیتال و متخصصان داده بودند که در کسب و کارهای دیجیتال ایرانی مشغول به فعالیت بوده اند و از طریق نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. نمونه گیری هدفمند که به آن نمونه گیری غیر احتمالی و کیفی نیز می گویند؛ به معنای انتخاب هدف دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش و اطلاعات است.

با توجه به سطح بالاتر بلوغ داده ای در کسب و کارهای دیجیتال کشور، در این پژوهش مصاحبه شوندگان از بین متخصصان این نوع کسب و کارها که دارای دانش و تجربه حداقل ۳ سال در زمینه به کارگیری داده در بازاریابی دیجیتال بودند انتخاب شده اند.

به منظور مطابقت با تغییرات بازار و فن آوری اشاره داشته اند [29]. برون و ورونا^۱ (۲۰۰۹) دانش بازار را دانش مربوط به حوزه های مشتری و رقبا و منابع بازاریابی را نیز دارای های مشهود و نامشهود مانند محصولات، نمانامها و کانال های توزیع می دانند [29]. کوچویی و همکاران^۲ (۲۰۱۸) قابلیت پویای بازاریابی را اساساً مرتبط با قابلیت جذب دانش بازار دانسته است [31]. در بیشتر تحقیقات، قابلیت های پویای بازاریابی به عنوان مجموعه ای از فرایندها، برای پاسخگویی به تغییرات بازار در نظر گرفته شده است [54].

قابلیت هایی که به سازمان ها کمک می کند با استفاده از روندهای بازار و مشتریان یاد بگیرند تغییر در نیازهای مشتریان را شناسایی و بر اساس آن عمل کنند [21], [56], [55]. از جمله قابلیت های پویای بازاریابی که تاکنون در ادبیات مورد بررسی قرار گرفته است می توان به قابلیت جذب^۳، قابلیت اتصال به مشتری^۴، قابلیت های حس کردن بازار^۵، توسعه محصول جدید، بازار محوری^۶، مدیریت ارتباط با مشتری^۷، مدیریت زنجیره تأمین^۸ و مدیریت دانش اشاره کرد [22], [38], [57], [58].

مرور پیشینه پژوهش در حوزه قابلیت های پویای بازاریابی نشان می دهد، تاکنون نحوه بکارگیری داده با رویکرد قابلیت های پویا در حوزه بازاریابی مورد توجه قرار نگرفته است. از همین رو با توجه به این شکاف پژوهشی، سوال اصلی این پژوهش آنست که مشخص شود ریز بنیان های تشکیل دهنده قابلیت های پویای بازاریابی داده محور چه می باشد و اولویت آنها چگونه است.

۳. روش شناسی پژوهش

۵ capabilities market-sensing

۶ market orientation

۷ customer relationship management

۸ supply chain management

۱ Bruni & Verona

۲ Kachouie et al

۳ Absorptive capability

۴ customer-linking

جدول ۲. تخصص و مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد	تحصیلات	سابقه	سمت	زمینه فعالیت
P ₁	کارشناسی ارشد	۷ سال	مدیر داده محصول ^۱	تاکسی آنلاین
P ₂	کارشناسی	۵ سال	مدیر گروه قیمت‌گذاری داده محور	خرده‌فروشی آنلاین
P ₃	کارشناسی	۱۲ سال	مدیر بازاریابی دیجیتال	خرده‌فروشی آنلاین
P ₄	کارشناسی	۴ سال	مدیر گروه تحلیل متن	خرده‌فروشی آنلاین
P ₅	دکتر	۷ سال	مدیر بازاریابی	اژانس تبلیغات و بازاریابی
P ₆	کارشناسی ارشد	۳ سال	تحلیلگر داده‌های بازاریابی	خرده‌فروشی آنلاین
P ₇	کارشناسی ارشد	۳ سال	تحلیلگر داده‌های بازاریابی	هوشمند سازی کسب‌وکارها
P ₈	دکتر	۱۰ سال	متخصص داده	هوشمند سازی کسب‌وکارها
P ₉	کارشناسی ارشد	۱۳ سال	مدیر بازاریابی دیجیتال	تاکسی آنلاین
P ₁₀	کارشناسی	۹ سال	مدیر بازاریابی داده محور	لجستیک آنلاین
P ₁₁	کارشناسی	۴ سال	مدیر تیم هوشمند سازی بازاریابی	هوشمند سازی کسب‌وکارها
P ₁₂	کارشناسی ارشد	۴ سال	مدیر گروه تقاضا داده محور	خرده‌فروشی آنلاین
P ₁₃	کارشناسی ارشد	۱۱ سال	مدیر محصول دیجیتال	گردشگری آنلاین
P ₁₄	کارشناسی ارشد	۳ سال	مدیر گروه دستگاه‌های پیشنهاد محصول	خرده‌فروشی آنلاین
P ₁₅	دکتر	۱۴ سال	مدیر بازاریابی داده محور	هوشمند سازی کسب‌وکارها
P ₁₆	کارشناسی ارشد	۴ سال	مدیر تیم لجستیک هوشمند	خرده‌فروشی آنلاین
P ₁₇	کارشناسی ارشد	۸ سال	معاونت زیرساخت داده	اپ استور
P ₁₈	کارشناسی ارشد	۴ سال	مدیر تجربه خرید دیجیتال مشتریان	خرده‌فروشی آنلاین

دست نمی‌آید می‌توان استنباط کرد که تعداد نمونه کفایت می‌کند. در مجموع با ۱۸ نفر مصاحبه انجام شد که برای تکمیل بحث جلسات گفتگو با بعضی از افراد تا ۲ یا حتی ۳ جلسه ادامه پیدا کرد. جدول ۲ مشخصات مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد. بر اساس روش تحلیل مضمون، پژوهشگر پس‌ازاین که چندین بار متن مصاحبه‌ها را مرور و نسبت به آن‌ها تسلط پیدا کرد، قسمت‌هایی را

برای دریافت اطلاعات از مشارکت‌کنندگان، مصاحبه نیمه ساختاریافته مبتنی بر سؤال‌های پژوهش به کار گرفته شده است. همه مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه ضبط صوت، ضبط و مکتوب شد. مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تا جایی ادامه پیدا کرد که کدها به اشباع نظری رسید. کرسول^۲ (۲۰۰۱) [59] اشاره می‌کند زمانی که اطلاعات تکرار می‌شوند و اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌ها به

¹ data product manager

² Creswell

کرد که کدهای مستخرج از پایایی لازم برخوردارند و درنهایت ارجاع مجدد روایت مکتوب توصیفها به سه نفر از مشارکت کنندگان در استراتژی "کنترل اعضا" و از منظری درونی مدنظر قرار گرفت که آنها نیز یافتهها را تأیید نموده‌اند. لازم به ذکر است از روش کمی انترویی شانون نیز برای وزن دهی و تعیین اهمیت هر یک از مقولات اصلی استفاده گردیده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در جدول ۳ کدهای مرتبط با نقل قول‌های مشارکت کنندگان درباره قابلیت‌های پویای بازاریابی داده محور نشان داده شده است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویای بازاریابی داده محور شامل: قابلیت جذب مستمر داده‌های بازاریابی، قابلیت جمع و تحلیل گری لحظه‌ای داده‌های بازار یابی، قابلیت تصمیم‌گیری پویای داده محور، قابلیت بهبود مداوم تجربه داده محور مشتری، قابلیت نوآوری مستمر و بهنگام داده محور، قابلیت شبکه‌سازی متنوع و سریع، قابلیت چابکی و قابلیت ایجاد تحول داده محور هستند. در ادامه نیز هر یک از مقوله‌های اصلی چارچوب پیشنهادی مفهوم‌سازی و تشریح و ارتباط بین آنها تبیین گردیده است.

که بیش‌ترین غنا را در موضوع پژوهش و یا در پاسخ به سؤالات پژوهش دارد مشخص نموده است. سپس، داده‌های کیفی انتخاب‌شده، کدگذاری گردیده است.

پس از اتمام مرحله کدگذاری، پژوهشگر برای هر یک از کدها، یک برچسب انتخاب نموده است. شایان ذکر است، اعتبار یابی در این پژوهش که از نوع کیفی است از دو منظر درونی (خود کنشگران) و بیرونی (بررسی صحت انجام پژوهش از نظر محققان) مورد بررسی قرار گرفته است [60]. برای این منظور در این پژوهش از "توافق نگارش تفصیلی"، "بازخورد همتایان" و همچنین از روش "توافق دو کدگذار" به عنوان استراتژی‌های ناظر بر کنترل اعتبار بیرونی استفاده گردیده است. "نگارش تفصیلی" یعنی توصیف دقیق مضامین اصلی و مستند کردن آنها با متن مصاحبه، "بازخورد همتایان" یعنی ارزیابی یافته‌ها و روند انجام کار توسط سه پژوهشگر همکار. در ارزیابی توافق دو کدگذار، کدگذار دیگری که آشنایی نسبی با موضوع پژوهش داشته باشد به صورت مستقل اقدام به کدگذاری متن مصاحبه‌ها نموده است. شباهت بین کدهای مستخرج دو کدگذار نشان‌دهنده توافق نظر آنها هست که این امر حاکی از پایایی بالای کدهای مستخرج است. برای محاسبه ضریب توافق از "ضریب کاپا" بهره گرفته شده است. معمولاً آستانه پذیرش این ضریب، بیشتر از ۰/۶ در نظر گرفته می‌شود. از آنجایی که ضریب کاپا برای این پژوهش ۰/۷۰۲ محاسبه شد، می‌توان اذعان

جدول ۳. قابلیت های پویای بازاریابی داده محور

منابع پشتیبانی کننده	مصاحبه	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
[28]، [32]	P ₇ , P ₆ , P ₁	مشخص کردن پالایه های مهم برای جمع آوری داده های مشتریان	قابلیت ایجاد و درک نیاز های در حال تغییر مشتری	قابلیت جذب مستمر داده های بازاریابی
[61]، [25]	P ₁₃ , P ₁₄ , P ₁₅	جمع آوری داده های رفتاری و روان شناختی کاربران و استفاده در فعالیت های مختلف بازاریابی (مانند تقسیم بندی مشتری ^۱ و دستگاه های پیشنهاد محصول ^۲ و...) بجای اتکا صرف به داده های دموگرافیک ^۳		
[46]، [20]	P ₉ , P ₃ , P ₁₆	بررسی تردها، شنیدن نظرها و سلايق مشتریان و فهم نیازهای آن ها به وسیله فناوری های تحلیل داده مانند تحلیل متن ^۴ ، با استفاده از پلتفرم هایی مانند انواع پلتفرم های گوگل و...		
[15]، [15]	P ₁₁ , P ₁₃ , P ₁₈	شناسایی نیازهای مشتری در طول سفر مشتری ^۵		
	P ₁₁ , P ₁₃	بررسی شرایط موقعیتی و فرهنگ دیجیتال مشتریان به منظور ارائه پیشنهاد های شخصی سازی شده		
	P ₄ , P ₆ , P ₁₇	اجرای کمپین باهدف جمع آوری داده و برقراری ارتباط شخصی سازی شده باهدف تشویق مشتریان به گذاشتن نظر خود		
	P ₁₀ , P ₁₅ , P ₂ , P ₁₂	رصد کردن اتفاقات بازار، رفتار بازار و عوامل مؤثر در استراتژی های داده ای بادی اس دلیبو او تی به صورت بهنگام در زمان واقعی ^۶		
	P ₁ , P ₁₃ , P ₁₆	بررسی کردن و پیش بینی کردن رویدادهایی که می توان در آن ها به مشتریان پیشنهاد هایی ارائه داد		
	P ₁₀ , P ₁₂	شناسایی عوامل تأثیر گذار در الگوریتم های داده ای و اضافه کردن به آن ها		
	P ₇ , P ₁₅ , P ₁₁	اخذ دانش از طریق شرکت های مشاوره ای، شرکت های تحلیل داده و تحلیل کسب و کار	قابلیت یاد گیری داده محور از محیط های پرتلاطم	
	P ₁₄ , P ₆ , P ₈ , P ₁₀ , P ₉ , P ₁ , P ₇ , P ₄	یادگیری از شرکت های پیشرو هم به لحاظ به کار گیری داده و هم به لحاظ فرایندهای کاری، فرهنگ سازمانی مرتبط با داده و الگوبرداری از آن ها ^۷ به جهت رشد و تحول سازمان		
	P ₅ , P ₈ , P ₁₇	مطالعه روی معیارها و عواملی که باعث چابکی سازمان های پیشرو می شود		
	P ₉ , P ₆ , P ₁₃ , P ₁ , P ₇	رصد کردن استراتژی های داده ای رقبا		
	P ₉ , P ₇ , P ₁₅ , P ₁₃ , P ₃	بررسی دانش منتشر شده و دنبال کردن فرصت های مختلف به کار گیری داده و روندهای پیشرفت در فناوری های بازاریابی		

¹ segmentation

² recommendation

³ Demographic

⁴ text mining

⁵ journey

⁶ real time

⁷ bench marking

	P ₁ , P ₆	شرکت در رویدادهای ^۱ پیدا کردن راه حل های داده ای		
	P ₇ , P ₆	بهره گیری از تجربیات ارائه شده توسط متخصصان داده در انجمن های ^۲ این حرفه		
[1], [28], [25], [46], [20], [32]	P ₁₁ , P ₁₃ , P ₂ , P ₁₅	بهینه سازی سریع الگوریتمها و مدل های ریاضی با به کارگیری و یکپارچگی داده های متنوع مشتریان از واحدهای دیگر (مثلاً فرهنگ دیجیتال، نیازها و دغدغه های مشتریان) و بازار	قابلیت یکپارچگی و تعامل پذیری داده محور به صورت پویا	قابلیت جمع و تحلیلی داده های بازار بازاریابی
	P ₉ , P ₂	اشتراک گذاری و تبادل داده ها به صورت لحظه ای بین واحدهای مختلف در اجرای برنامه ها و استراتژی های داده ای		
	P ₁ , P ₁₂	انتقال به موقع نیازهای داده ای توسط گروه بازاریابی به گروه داده و ارزیابی نیازهای داده ای و پالایه های مدنظر گروه بازاریابی توسط گروه داده و انجام اقدامات لازم		
	P ₆ , P ₃ , P ₁₆	انتقال به موقع بینش حاصل از تحلیل داده ها به واحدهای مرتبط (به عنوان مثال، انتقال اطلاعات مربوط به نیازهای موجودی کالا حاصل از تحلیل بازخوردهای مشتریان و تحلیل روندهای بازار به واحد تأمین)		
	P ₁₅ , P ₅ , P ₇ , P ₆ , P ₁₃	استفاده از انواع تحلیل های توصیفی، پیش بینی و تجویزی	قابلیت رفتار شناسی داده محور خرید مشتریان	
	P ₁₁ , P ₁₅	ایجاد خرده گروه بندی مشتریان ^۳		
	P ₁ , P ₇	شناسایی نیازهای مشتریان از روی الگوهای داده های رفتاری مشتریان		
	P ₁₃ , P ₉	شناسایی نیاز افراد بر اساس تفاوت نیازهای گروه های مختلف		
	P ₁₃ , P ₁₅ , P ₉ , P ₃ , P ₆	استخراج اطلاعات بیشتر از گروه ها یا ریز گروه های شناسایی شده، تحلیل و تفسیر عمیق تر داده های رفتاری با داده های روان شناختی و جمعیت شناختی مشتریان (بررسی علل ریزش مشتریان، مشخص کردن علل احساس رضایت و نارضایتی مشتری نسبت به محصول، انگیزه خرید یا عدم خرید و...) به وسیله ابزارهای سنتی مانند نظرسنجی ^۴ یا گروه کانون و غیره.		
[25], [22], [28]	P ₃ , P ₁₀ , P ₉	مشخص کردن و تغییر پویای اهداف عینی (کمی) و نتایج کلیدی ^۵ (چه میزان سفارش؟، چه تعداد مشتری و... تا چه زمانی) با استفاده از داده ها مثلاً با استفاده از داده های خود سازمان یا داده های ثانویه ^۶ و با توجه به اهداف و برنامه های سازمان و عواملی مانند دوره عمر سازمان و...	قابلیت برنامه ریزی پویای داده محور	قابلیت تصمیم گیری پویای داده محور
	P ₁₀ , P ₁₅	بودجه بندی چابک کمپین های بازاریابی بر مبنای مواردی مانند اهداف کمی مدنظر، پیش بینی تقاضای الگوریتم های داده ای و ارزش تولیدی دسته های مشتریان		
	P ₃ , P ₉ , P ₁ , P ₁₂	تدوین و بازنگری استراتژی های جذب و نگهداشت مشتریان (از جمله ترفیع، پی شنهاد محصول، قیمت گذاری و...) برای برآورده کردن این اهداف عینی (کمی) و نتایج کلیدی با توجه به تغییرات در پیش بینی تقاضا و عرضه مبتنی بر داده		
	P ₁₃ , P ₁₆	ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین استراتژی های بازاریابی فضای آفلاین با آنلاین		

1 event

2 Community/forum

۳ segmentation

4 survey

5 OKR(objective key result)-Vision & Mission, Objective, Key Result, To do

۶ Order

7 third party

P ₃ , P ₁₆ , P ₁₈	مشخص کردن وظایف گروهها (مانند گروه تولید محتوا، بهینه سازی موتورهای جستجو ^۱ و...) و واحءها برای رسیدن به این اءءاف عینی (كمی) و نتایج کلیدی	قابلیت اجرای پویای ءاءه محور
P ₃ , P ₁₆	شك ستن هر كءام از كارهای مشخص شده ^۲ كوچك به صورت چرخهای به هفته، روز و ساعت	
P ₁₃ , P ₅	برنامه ریزی برای رویارویی با بحران های شبكه های اجتماعی و مدیریت كرن آن با همكاری گروه روابط عمومی	
P ₇ , P ₆ , P ₁	وزن ءاكن به پالایه های مهم ءر ءاءه های جمع آوری شده مشتریان برای هر استراتژی برای مشخص شدن مشتریان هءف	
P ₆ , P ₁₇	تركیب بینش های حاصل از ءاءه با عوامل و مسائل ءیگر تأثیرگذار به جهت تصمیم گیری و اتخاذ استراتژی	
P ₁₅ , P ₉ , P ₁ , P ₇ , P ₁₀ , P ₅ , P ₁₄	اجرای سریع كمپین ها و استراتژی ها برای افراد و گروهها یا خرءه گروه های ^۳ مشتریان به صورت شخصی سازی شده بر مبنای استراتژی های ءر نظر گرفته شده و بر اساس تفاوت ءاءه های آن ها و شاخص هایی مانند پیش بینی ریزش مشتری ^۴ ، علل ریزش مشتریان، ارزش طول ءوره عمر مشتری ^۵ و غیره	
P ₁₁ , P ₁₈	تولید محتواهای شخصی سازی شده	
P ₂ , P ₁₈	ءر نظر گرفتن ءرصد ارائه ترَفیع ^۶ بر اساس ءاءه مثلاً بر اساس ءستگاه های قیمت گذاری هوشمند	
P ₄ , P ₉ , P ₅	مدیریت پویای برنء با تحلیل تغییر نظرات مثبت و منفی مشتریان (هم از نظر مفهومی و هم از نظر احساسی) و بررسی روند این نظرات با استفاده از الگوریتم های تحلیل محتوا ءر وبسایت یا شبكه های اجتماعی	
P ₁₅ , P ₁₈	بهره گیری از بینش حاصل از ءاءه ها ءر سایر كانال های بازاریابی مانند، پرنك كرن نقاط قوتی كه مشتریان به آن اشاره كرده اند ءر تبلیغات.	
P ₄ , P ₁ , P ₁₄ , P ₁₅ , P ₁₈	پیگیری كرن علل نارضایتی مشتریان یا ریزش مشتریان ءر كامنت های وبسایت سازمان یا شبكه های اجتماعی و برطرف كرن آن و انجام اقدامات لازم	
P ₁₂ , P ₁₈	مدیریت پویای موجودی كالا بر مبنای تغییرات ءر تقاضای پیش بینی شده بر اساس ءاءه های رفتاری مشتریان	
P ₄ , P ₁₆	پاسخ سریع به ءرخواست های مطرح شده مشتریان ءر كامنت ها مثلاً فروش ویژه برای كالایی، شارژ ءوباره محصولات و...	
P ₁₀ , P ₁₅ , P ₁₈	رصد سریع وضعیت فعلی به صورت كمی و منسجم، به منظور مقایسه اثربخشی طرح ها و استراتژی های ءءید با نقطه شروع	قابلیت ارزیابی
P ₁₃ , P ₃ , P ₁₀	گروه بندی متغیر ^۷ ءاءه های مختلف (هزینه های مختلف بازاریابی، كانال های ورودی مشتریان، ءسته بندی محصولات و...) برای ارزیابی و مقایسه ءقیق تر.	ءمء ۱ كرن

۱ SEO

2 to do

3 Micro- segmentation

4 churn prediction

5 life-time value (LTV)

6 promotion

7 Segmentation

	P ₁₅ , P ₁ , P ₁₃ , P ₁₈	ارزیابی سریع استراتژی‌ها، طرح‌های مختلف، محتوای پیام‌های ارسالی به مشتریان و... به‌وسیله "آزمون ای/بی" و مشخص کردن بهینه‌ترین استراتژی‌ها به‌صورت بهنگام با ردیابی تأثیری که در فرایند خرید، میزان خرید، تجربه کاربری و شاخص‌های مدنظر داشته	چابک داده محور	
	P ₁₃ , P ₁₈ , P ₁₀ , P ₃ , P ₃ , P ₁₆	ارزیابی مداوم و مؤثر استراتژی‌ها با مقایسه با اهداف کمی تعیین‌شده، بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد		
	P ₆ , P ₇	تحلیل داده‌های نظرات و واکنش‌های افراد به برنامه‌ها و استراتژی‌های مختلف بازاریابی مثلاً در مورد تبلیغات شرکت و اقدام بر اساس آن‌ها		
[37]	P ₇ , P ₉ , P ₃ , P ₁₅ , P ₁₄ , P ₁₁ , P ₆	تعامل و ارتباط شخصی‌سازی‌شده مداوم با مشتری ¹ بر اساس داده‌های تاریخچه، نوع استفاده مشتریان و تفاوت در داده‌های رفتار خرید و ایجاد تجربه غنی برای آن‌ها	قابلیت ارتباط شخصی‌سازی‌شده با مشتری	قابلیت به بود مداوم تجربه داده محور مشتری
	P ₁₃ , P ₁₈	تعامل مداوم با مشتری بر اساس سفر مشتری		
	P ₁₁ , P ₆	ارتباط مستمر در کانال‌های مختلف (ارتباط همه‌جانبه و همه کانالی ²) بر اساس داده‌های مشتری		
	P ₇ , P ₉ , P ₃ , P ₁₅ , P ₁₄ , P ₁₁ , P ₆	ارائه پیشنهادها برای شخصی‌سازی‌شده جهت مدیریت نگهداشت (پس از خرید)	قابلیت پیشنهاد شخصی‌سازی‌شده	
	P ₁₃ , P ₁₈	پویایی در ارائه پیشنهادها به مشتری بر اساس سفر مشتری و تغییرات آن		
	P ₁₁ , P ₁ , P ₁₆	استفاده از داده‌های آفلاین در کنار داده‌های آنلاین (ترکیب داده‌های آفلاین و آنلاین) مشتریان جهت ارائه پیشنهادها جدید متغیر		
	P ₃ , P ₁₆ , P ₁₀	استفاده از فناوری بازاریابی برای نظارت بر میزان جذب مشتریان جدید و نگهداشت مشتریان قبلی	قابلیت هوشمند سازی ارتباط با مشتری	
	P ₁₄ , P ₁₅	استفاده از فناوری‌های مانند چت بات به‌منظور جمع‌آوری داده‌های ارتباط با مشتری و انجام تحلیل بر اساس این داده‌ها		
	P ₁₁ , P ₃	استفاده از فناوری خودکارسازی بازاریابی به‌منظور یکپارچه کردن محتوای شخصی‌سازی‌شده ارسالی برای مشتریان به‌منظور خرید مجدد، بازگشت به سبد خرید، تبدیل شدن سرخ به مشتری ³ و...		
[32], [36], [22], [28]	P ₁ , P ₇ , P ₁₇	طراحی بهنگام محصول بر اساس نیازهای شناسایی‌شده مشتریان از روی الگوهای داده-های رفتاری مشتریان	قابلیت نوآوری بهنگام داده محور در محصول	نوآوری مستمر و بهنگام داده محور
	P ₆ , P ₇	گرفتن ایده، توسعه یا اصلاح محصول در زمان واقعی از طریق بررسی کامنت‌های مشتریان		
	P ₉ , P ₁₈	توسعه و بهبود سریع محصولات و خدمات از تحلیل داده‌های تماس یا پشتیبانی مشتری ⁴		

¹ engagement management

² omni-channel

³ lead to customer

⁴ Call Center

	P ₆ , P ₇	توسعه یا اصلاح سریع محصول با استفاده از داده‌های حس‌گرها (فناوری اینترنت اشیا) ^۱		
	P ₁₃ , P ₉ , P ₁₇	نوآوری و توسعه در محصول بر اساس سایر نیازهایی که مشتری در مسیر سفر خود بدان نیاز پیدا می‌کند (بررسی سایر محصولات که می‌توان به او ارائه کرد).		
	P ₁₂ , P ₉	استفاده از «آزمون ای/بی» ارزیابی محصول یا ویژگی جدید در وبسایت یا اپلیکیشن با ردیابی تأثیری که در فرایند خرید، میزان خرید، تجربه کاربری و شاخص‌های مدنظر داشته و رفع اشکالات ^۲ آن‌ها		
	P ₁₅ , P ₁₂	داده محور کردن فرایندهای کاری بازاریابی و داشتن داده‌ها روی داشبوردهای کاری	نوآوری	
	P ₁₂ , P ₁₅ , P ₁₄	نوآوری، توسعه و بهبود سریع فرایندها و عملیات بازاریابی بر اساس تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده	به‌نگام داده محور در فرایندها	
	P ₁₅ , P ₁₄ , P ₁₇	نوآوری در مدل‌های درآمدی جدید از داده‌های مشتریان و تحلیل به‌نگام آن‌ها	نوآوری به‌نگام داده	
	P ₁₄ , P ₉	درست کردن به‌نگام حداقل ارزش پیشنهادی ^۳ و ارزیابی داده‌های حاصل از ارائه آن	محور در مدل‌های کسب‌وکار	
[42]	P ₁₃ , P ₁₁ , P ₁₄	همکاری متنوع با کسب‌وکارهای دیگر به‌منظور پوشش نقاطی از طول سفر مشتری که برای خود شرکت به‌تنهایی جهت ارائه خدمات قابل‌دستیابی نیست.	قابلیت خلق مشترک ارزش با شرکا	قابلیت شبکه‌سازی متنوع و سریع
	P ₁₃ , P ₁₁ , P ₁₄	همکاری گسترده به جهت توسعه و تنوع پیشنهادها در دستگاه‌های پیشنهاد محصول و درگیر کردن هرچه بیشتر شرکا برای ارائه خدمات جدید داده محور		
	P ₁₀ , P ₁₄	همکاری سریع با شرکا به‌منظور استفاده از داده‌های آن‌ها به‌منظور جذب مشتری	همکاری داده محور با شرکا	
	P ₅ , P ₁₂ , P ₁₄	همکاری با شخص ثالث‌ها ^۴ و پلتفرم‌های داده در زمان واقعی نیاز		
	P ₁₈ , P ₁₅	همکاری به‌موقع با آژانس‌های تبلیغاتی به‌منظور ارائه تبلیغات هدفمند و هوشمند مبتنی بر داده		
	P ₃ , P ₁₄ , P ₇	سرعت در شکل‌گیری یا قطع ارتباط بین تیمی و برآورده شدن نیازهای هر گروه (برآورده شدن به‌موقع نیازهای فنی واحد بازاریابی توسط گروه فنی و داده و بالعکس)	قابلیت همکاری	
	P ₇ , P ₆	استفاده از دانش متخصصان علوم مختلف علاوه بر تحلیل‌گر داده به‌منظور تحلیل‌های دقیق‌تر و عمیق‌تر مشتریان و بازار مانند متخصصان علوم شناختی، اقتصادسنجی و غیره	یو بی تیمی	
	P ₈ , P ₁₇ , P ₁₆	برطرف کردن موانعی به لحاظ فرهنگی که مانع سرعت عمل می‌شوند مانند موانع برای برقراری ارتباط، دادن بازخورد، عدم پذیرش تفاوت‌ها به‌ویژه در گروه‌های بین‌سازمانی		

1 Internet of things(IoT)

۲ bug

3 minimum valuable product(MVP)

4 third party

[36]، [35]، [28]	P ₁ , P ₉ , P ₁₆	داشتن برنامه‌ریزی‌های منعطف و پرهیز از برنامه‌ریزی آبخاری ¹ (برنامه‌های بلندمدت با برنامه‌ریزی بیش‌ازحد جزئیات و غیر منعطف) به‌منظور تطبیق سریع با تغییرات داده، نیازهای بازار و شرایط کسب‌وکار	قابلیت چابکی در برنامه‌ریزی	چابکی	
	P ₁₀ , P ₇	پیش‌بینی پیک‌های فروش بر اساس داده و طراحی برنامه و استراتژی برای مدیریت آن			
	P ₁ , P ₁₀	اطلاع‌رسانی سریع تغییرات صورت گرفته در برنامه‌ها، سیستم‌های داده‌ای و غیره و انجام هماهنگی‌های لازم	قابلیت چابکی در اقدام		
	P ₁ , P ₈ , P ₆	چابکی در مدیریت تغییرات و بحران‌ها، استفاده از فرصت‌های بازار و واکنش به‌موقع نسبت به آن‌ها با تزریق آن‌ها در سیستم مبتنی بر داده و ارائه پیشنهاد‌های متناسب با این رویدادها			
	P ₁₀ , P ₉ , P ₁₆	واکنش سریع نسبت به مسائلی که ممکن است در هر لحظه به وجود بیاید مانند واکنش سریع نسبت به بحران‌های شبکه‌های اجتماعی، استفاده از پتانسیل کانال‌های جدید مشتریان، مشکلات در دسترسی افراد به اپلیکشن و محصولات.			
	P ₁₀ , P ₇	چابکی در جهت اتخاذ و اجرای استراتژی‌های مبتنی بر داده مثلاً برای مشتریان در حال ریزش، برای پیک‌های فروش و غیره			
	P ₆ , P ₇	سرعت عمل در تحلیل و گرفتن خروجی از داده‌ها			
	P ₁₀ , P ₇	چابکی در پاسخ به نیازها و تقاضاهای شناسایی شده مشتریان			
[28]، [30]، [25]، [20]، [32]، [15]	P ₉ , P ₁₁ , P ₁₃ , P ₈	تحلیل نتایج استراتژی‌های بازاریابی و کل عملکرد شرکت و مشخص کردن عوامل موفقیت یا عدم موفقیت جهت ایجاد تغییرات در سازمان		قابلیت مدیریت تغییر داده محور مبتنی بر بازخورد به‌موقع	تحول داده محور
	P ₉ , P ₂	اشتراک‌گذاری تجربه‌های موفق یا ناموفق در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها داده‌ای			
	P ₁ , P ₁₄ , P ₇ , P ₁₅ , P ₃ , P ₁₁	انجام تغییرات سریع با گرفتن بازخورد از نتایج استراتژی‌هایی داده‌ای و مقایسه با گذشته، نسبت به میزان رشد و اهداف کمی آتی مدنظر و تأثیر بر شاخص‌های مالی سازمان			
	P ₁₄ , P ₁₂	ایجاد تغییرات سریع بر اساس استراتژی‌های داده‌ای به دست آمده از ارزیابی تجربه مشتریان، فرایندهای خرید، تصمیم‌گیری و رضایت مشتریان			
	P ₁₅ , P ₁₄	ایجاد تغییرات بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد مورد استفاده به‌صورت دوره‌ای (ببینیم که آیا شاخص‌های دیگری را هم مدنظر قرار دهیم یا خیر)			
	P ₁₄ , P ₁₂	منعطف بودن نسبت به انتشار گزارش‌ها فصلی و استفاده از بازخوردها، ایده‌ها و نظرات افراد خارج از سازمان جهت انجام تغییرات			
	P ₃ , P ₁₈	به‌کارگیری سریع فناوری‌های جدید در کوتاه‌ترین زمان ممکن جهت ایجاد تحولات سازمانی			
	P ₃ , P ₁₇	انجام تغییرات سازمانی مبتنی بر روندهای جهانی			
	P ₅ , P ₁₄ , P ₁₅	توسعه بلوغ داده محوری			
	P ₁₃ , P ₃	تغییر و بهبود سریع رم افزارها و زیرساخت‌ها به‌عنوان مثال بهبود و توسعه آزمون‌های بی (حرکت به سمت استفاده از یک موتور بومی برای آزمون‌های بی)			
	P ₇ , P ₁₅ , P ₉	استفاده از روش‌ها و مدل‌های پیشرفته‌تر، بهبود و تغییر الگوریتم‌های داده‌ای متناسب با تغییرات سریع شرایط محیطی، رشد داده‌های سازمان و بازخورد گرفته‌شده			
		قابلیت رشد سریع داده محور			

¹ Waterfall planning

P ₁ , P ₃ , P ₁₁ , P ₁₅	تجدیدنظر به موقع در پالایه‌ها، اصلاح و بهبود جمع‌آوری داده‌ها، جمع‌آوری داده‌های بیشتر (جدیدتر) و بهبود دسته‌بندی آن‌ها
P ₉ , P ₃ , P ₁₆ , P ₁₀	اصلاح به موقع در استراتژی‌های داده محور بر اساس داده‌های ایجاد شده جدید و ارزیابی استراتژی‌ها و برنامه‌ها
P ₉ , P ₁₅ , P ₆	هک رشد، داده از دل استراتژی‌های داده‌ای که استفاده می‌شود استخراج و بر آن اساس در سازمان، فرایندهای آن تغییرات به وجود می‌آورد
P ₉ , P ₁₄	ایجاد تغییرات سریع مورد نیاز در محصول، اپلیکیشن، وب سایت بر اساس بازخوردهای گرفته شده از داده‌ها
P ₉ , P ₃ , P ₁₅	تغییر ساختار سازمانی در صورت نیاز (به عنوان مثال حرکت به سمت ساختار غیرمتمرکز در زمینه کار با داده (تصمیم‌گیری هر فردی مبتنی بر داده باشد))

می‌تواند پیشنهادهایی را به مشتریان ارائه نماید؛ اما برای به کارگیری داده در فعالیت‌های بازاریابی سازمان بایست دانش لازم را کسب نماید. این دانش را می‌تواند از طریق شرکت‌های مشاوره‌ای، تحلیل داده و کسب و کار به دست آورد. بعلاوه شرکت در رویدادهای^۱ داده‌ای می‌تواند به سازمان در پیدا کردن راه‌حل‌های داده‌ای کمک بکند. رصد کردن استراتژی‌ها و پیشرفت‌های داده‌ای رقبا نیز می‌تواند در این زمینه الهام‌بخش باشد. مطالعه روی دانش منتشر شده و کاربردهای جدید داده برای مشخص شدن نحوه به کارگیری آن‌ها در سازمان، پیگیری تجربیات متخصصان این حوزه در انجمن‌ها یا پلتفرم‌های مرتبط و یا مطالعه گزارش‌های منتشر شده توسط شرکت‌های پیشرو می‌تواند سازمان را با آخرین کاربردهای داده‌ای آشنا کند. الگوگیری از شرکت‌های پیشرو علاوه بر کاربردهای داده‌ای می‌تواند در زمینه فرایندهای سازمانی مورد استفاده برای به کارگیری داده و همین‌طور فرهنگ سازمانی آن‌ها نیز انجام شود تا به رشد و تحول سازمان در به کارگیری داده کمک کند.

قابلیت تجمیع و تحلیل‌گری لحظه‌ای داده‌های بازاریابی:

شناخت مشتریان اهمیت بسیار زیادی در داده محوری دارد. هر فردی که به چنین آگاهی دست پیدا می‌کند مسئول است تا آن را به درون واحد بازاریابی و همچنین سایر واحدها به‌ویژه واحد داده منتقل کند. گروه بازاریابی باید دانشی را که از مشتریان (مثلاً فرهنگ دیجیتال، نیازهای و دغدغه‌های مشتریان و بازار) در طول زمان به دست می‌آورد را به جهت بهتر شدن الگوریتم‌ها و مدل‌های ریاضی به گروه داده منتقل نماید. یا به عنوان مثالی دیگر، نیازهای

قابلیت جذب مستمر داده و اطلاعات: به منظور عمل بر

اساس داده باید داده‌های مختلف مشتریان جمع‌آوری شود. برای جمع‌آوری داده‌ها باید پالایه‌ها (ویژگی‌هایی که می‌خواهیم برای آن داده جمع‌آوری کنیم) مدنظر قرار گیرد. هرچقدر که سازمان داده‌های بیشتر و بهتری از مشتریان جمع‌آوری کند، می‌تواند شناخت عمیق‌تری نیز از آن‌ها به دست آورد؛ بنابراین سازمان می‌تواند کمپین‌هایی باهدف جمع‌آوری داده اجرا نماید. همچنین ارتباط شخصی‌سازی شده باهدف تشویق مشتریان به ارائه نظراتشان داشته باشد تا آن‌ها را تحلیل کند. علاوه بر داده‌های مربوط به محصولات و خدمات متعلق به سازمان نکته مهم توجه به کل سفر مشتری است چراکه در صورتی که بخواهیم مشتری را درگیر سازیم و پیشنهادهای عمیق‌تری به او ارائه دهیم باید سایر نیازهای مشتری را در طول سفر او شناسایی کنیم؛ بنابراین جمع‌آوری داده از سایر نیازهای مشتری در کل مسیری که قرار است محصول یا خدمت ما را مورد استفاده قرار دهد نیز اهمیت دارد. به منظور ارائه پیشنهادها شخصی‌سازی شده آشنایی با فرهنگ دیجیتال مشتریان بسیار مهم است شاید بعضی از افراد از اینکه مدام به آن‌ها یادآوری بشود و بعضی نیز از اینکه به آن‌ها یادآوری چندانی نمی‌شود ناراحت شوند؛ بنابراین اینکه ما سیستم‌های مبتنی بر داده خود را در چه فرهنگی مورد استفاده قرار می‌دهیم اهمیت بسیاری دارد. برای بهره‌برداری از داده، نگاه سازمان باید به صورتی باشد که فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را مدام رصد کند. رصد کردن و حتی پیش‌بینی اتفاقات بازار به سازمان این کمک را می‌دهد تا این اتفاقات را در الگوریتم‌های داده‌ای خود تزریق کند و بر این اساس

هدف های کمی مورد نظر، پیش بینی تقاضا به وسیله الگوریتم های داده ای و ارزش احتمالی تولیدی دسته های مشتریان انجام گیرد. پس از کمی کردن اهداف، می بایست بر این اساس، استراتژی های جذب و نگهداشت مشتریان (از جمله ترفیع، پیشنهاد محصول، قیمت گذاری و...) طراحی شود. بر اساس استراتژی های مشخص شده باید وظایف گروه ها (مانند گروه تولید محتوا، بهینه سازی موتورهای جستجو و...) و واحدها برای رسیدن به این اهداف عینی (کمی) مشخص شود. در درون هر کدام از این گروه ها بایست اهداف کمی مشخص شده به کارها و وظایف هفتگی، روزانه و حتی ساعتی شکسته شود. در کنار این موارد برنامه ریزی برای رویارویی با بحران های شبکه های اجتماعی و مدیریت کردن آن با همکاری گروه روابط عمومی نیز بسیار ضروری است. به منظور اجرای استراتژی های بازاریابی بایست بر اساس اهمیت پالایه ها (ویژگی ها) می مدنظر به آن ها وزن داده شود تا مشتریان هدف برای هر استراتژی یا کمپین مشخص شوند. البته نیاز است توجه شود که بینش های حاصل از داده با عوامل و مسائل دیگر تأثیرگذار به جهت تصمیم گیری و اتخاذ استراتژی نیز ترکیب شود. باید، بر مبنای استراتژی های در نظر گرفته شده و بر اساس تفاوت داده های آن ها و شاخص هایی مانند پیش بینی ریزش مشتری^۳، علل ریزش مشتریان، ارزش طول دوره عمر مشتری^۴ و... کمپین ها و استراتژی هایی برای افراد و گروه ها یا ریز گروه های^۵ مشتریان به صورت شخصی سازی شده اجرا گردد. برای اجرای این کمپین ها نیاز به تولید محتوای شخصی سازی شده وجود دارد. بسیاری از برنامه های بازاریابی با استفاده از استراتژی ترفیع انجام می گیرد که در بازاریابی داده محور بایست میزان این ترفیع نیز به صورت هوشمندانه و بر مبنای داده مثلاً بر اساس الگوریتم های قیمت گذاری انجام گیرد.

سازمان با تحلیل نظرات مثبت و منفی مشتریان (هم از نظر مفهومی و هم از نظر احساسی) و بررسی روند این نظرات با استفاده از الگوریتم های تحلیل محتوا در وبسایت یا شبکه های اجتماعی می تواند برند خود را مدیریت نماید. علاوه بر این، حاصل از این تحلیل ها می تواند در سایر کانال های بازاریابی مثلاً در تبلیغات مورد استفاده قرار گیرد همچون پرنگ کردن نقاط قوتی که مشتریان به آن اشاره کرده اند. سازمان بایست علل نارضایتی و یا

موجودی کالا حاصل از تحلیل بازخوردهای مشتریان، تحلیل روندهای بازار بایست به واحد تأمین انتقال داده شود. برای بهره گیری کارآمد از داده بایست همکاری تنگاتنگی بین گروه بازاریابی و گروه داده وجود داشته باشد. گروه بازاریابی بایست که نیازهای داده ای و پالایه های مدنظر خود را به گروه داده انتقال دهد تا آن ها به لحاظ فنی آن را بررسی و در انجام تحلیل ها به کار گیرند. به منظور تحلیل داده های مشتریان می توان از تحلیل های توصیفی، تجویزی و پیش بین استفاده نمود. هدف بازاریابی داده محور ارائه محصولات به مشتریان مطابق با خواسته ها و نیازهای آنان است؛ بنابراین، یکی از کارهایی که باید انجام گردد، دسته بندی کردن مشتریان است تا بر این اساس نیازهای مشتریان از روی الگوهای داده های رفتاری آن ها و همین طور تفاوت نیازهای گروه های مختلف شناسایی شود. پس از دسته بندی کردن مشتریان با داده ها و الگوهای رفتاری آن ها به منظور استخراج اطلاعات بیشتر از گروه ها یا ریز گروه های شناسایی شده، بهتر است به منظور تحلیل و تفسیر عمیق تر داده های رفتاری از سایر داده ها از جمله داده های روان شناختی و جمعیت شناختی مشتریان استفاده شود. به عنوان مثال، به منظور بررسی مواردی مانند انگیزه خرید یا عدم خرید، علل ریزش مشتریان، علل احساس رضایت و نارضایتی نسبت به محصول در دسته های شناسایی شده می توان از ابزارهای سنتی مانند نظرسنجی^۱ یا گروه کانون استفاده کرد.

قابلیت تصمیم گیری پویای داده محور: به منظور اجرای بازاریابی داده محور بایست اهداف مورد نظر به حالت کمی تبدیل شوند تا مورد ارزیابی دقیق قرار گیرند. باید مشخص شود که نتایج کلیدی که قصد رسیدن به آن ها را دارند دقیقاً چه چیزهایی هستند، واحد بازاریابی قصد دارد در چه مدت زمانی و به چه میزان سفارش دست پیدا کند و چه تعداد مشتری را در بین مشتریان فعال خود داشته باشد. برنامه ریزی بازاریابی سالانه بایست با توجه به داده ها مثلاً با استفاده از داده های خود سازمان یا داده های ثانویه^۲ و همچنین مأموریت و چشم انداز سازمان و عواملی مانند دوره عمر سازمان انجام گیرد. باید توجه شود که هماهنگی و یکپارچگی بین استراتژی های بازاریابی فضای آفلاین با آنلاین برقرار باشد. بودجه بندی کمپین های بازاریابی بایست بر مبنای مواردی مانند

⁴ life-time value (LTV)

⁵ Micro-segmentation

1 survey

² third party

³ churn prediction

باشد بلکه سازمان باید بر اساس داده‌های مشتری بررسی نماید که در کل مسیری که مشتری می‌خواهد کالا یا خدمت آن‌ها را استفاده کند به چه موارد دیگری ممکن است نیاز داشته باشد که سازمان بتواند آن را برطرف کند، حتی با مشارکت کسب‌وکارهای دیگر تا بتواند تا حد زیادی مشتری را درگیر کند. به‌عنوان مثال ممکن است که یک کسب‌وکار ارائه‌دهنده اقامتگاه، بتواند بر اساس داده‌های مشتری به او وسیله حمل‌ونقل نیز پیشنهاد دهد. پیشرفت‌های فناوری سبب شده است که ارتباط با مشتریان بسیار راحت‌تر و نظام‌مندتر انجام گیرد. به‌عنوان مثال استفاده از چت بات‌ها نه تنها به سازمان این کمک را می‌کند تا از فشار پاسخگویی به مشتریان بکاهد بلکه این کمک را می‌کند تا با استفاده از تحلیل گفتگوهای مشتریان، بینش‌های مفیدی حاصل شود و بر اساس آن اقدامات لازم انجام گیرد. استفاده از فناوری‌های خودکار سازی بازاریابی نیز می‌تواند در یکپارچه سازی محتوای شخصی سازی شده از سالی به مشتریان به‌منظور خرید مجدد، بازگشت به سبد خرید، تبدیل شدن سرخ به مشتری^۲ و... کمک نماید. علاوه استفاده از فناوری‌های بازاریابی باعث می‌شود نظارت دقیق‌تری بر میزان جذب مشتریان جدید و نگهداشت مشتریان قبلی صورت گیرد.

قابلیت نوآوری مستمر و بهنگام داده محور: داده های

مشتریان می‌تواند ایده‌های بسیاری را برای نوآوری در اختیار سازمان قرار دهد. به‌عنوان مثال می‌توان ایده‌های زیادی را از طریق بررسی کامنت‌های مشتریان، تحلیل داده‌های تماس یا پشتیبانی مشتری، الگوهای داده‌های رفتاری مشتریان و تفاوت‌هایی که در الگوهای رفتاری گروه‌های مختلف وجود دارد به دست آورد. اصلاح و توسعه محصولات می‌تواند از طریق داده‌های حس‌گرها و یا فناوری اینترنت اشیا نیز رخ دهد. همان‌طور که پیش‌تر ذکر شده سازمان‌ها نباید خود را فقط محدود به محصولات و خدمات خودنمایند بلکه این امکان برای آن‌ها وجود دارد که بر اساس بینشی که از داده‌های مشتریان به دست می‌آورند و سایر محصولاتی که مشتری ممکن است در مسیر سفر خود، یعنی همراه، پیش و یا پس از استفاده از محصول سازمان نیاز داشته باشد ایده پردازی کنند و برای تأمین آن‌ها دست به نوآوری بزنند. علاوه این نوآوری می‌تواند از طریق فروش داده‌های مشتریان و تحلیل آن‌ها در مدل‌های درآمدی سازمان نیز رخ دهد.

ریزش مشتریان را موردبررسی قرار دهد و بر این اساس اقدامات لازم برای رفع آن‌ها را انجام دهد. این اقدامات می‌تواند از مدیریت قیمت‌گذاری تا بهینه کردن فرایند خرید را شامل شود. به دست آوردن بینش از داده‌ها باید در مدیریت بهتر فعالیت‌های مختلف کمک کند، به‌عنوان مثال بر مبنای تقاضای پیش‌بینی شده بر اساس داده‌های مشتریان، باید موجودی کالا مدیریت شود. همچنین ممکن است که درخواست‌هایی در کامنت‌های مشتریان مطرح گردد مثلاً فروش ویژه برای کالایی، شارژ دوباره محصولات و... که بایست به آن‌ها رسیدگی شود. به‌منظور مقایسه اثربخشی طرح‌ها و استراتژی‌های جدید با نقطه شروع نیز باید وضعیت فعلی به صورت کمی و منسجم مستند شود. گروه‌بندی کردن داده‌های مختلف مانند هزینه‌های مختلف بازاریابی، کانال‌های ورودی مشتریان، دسته‌بندی محصولات می‌تواند به ارزیابی دقیق‌تر داده‌های آن‌ها و مقایسه آن‌ها و همین‌طور ارزیابی اثربخشی طرح‌ها و استراتژی‌ها کمک نماید. در بازاریابی داده محور برای بررسی کردن استراتژی‌ها، طرح‌های مختلف، محتوای پیام‌های از سالی به مشتریان و... معمولاً از "آزمون ای/بی" برای مشخص کردن بهترین استراتژی، با ردیابی تأثیری که در فرایند خرید، میزان خرید، تجربه کاربری و شاخص‌های مدنظر داشته است، استفاده می‌شود. در طول مسیر می‌توان به‌صورت مداوم استراتژی‌ها را با مقایسه با اهداف کمی تعیین‌شده، بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد ارزیابی کرد. به‌منظور ارزیابی هر چه بیشتر از طرح‌ها و استراتژی‌های بازاریابی می‌توان از تحلیل داده‌های نظرات و واکنش‌های افراد به برنامه‌ها و استراتژی‌های مختلف بازاریابی مثلاً در مورد تبلیغات شرکت استفاده کرد و بر اساس آن‌ها بهینه‌سازی انجام داد.

قابلیت بهبود مداوم تجربه داده محور مشتری: پس از

خرید مشتری نیاز است با پیشنهادها و ارتباطات شخصی‌سازی شده، تعامل مداوم با مشتری^۱ بر اساس داده‌های تاریخچه، نوع استفاده مشتریان و تفاوت در رفتار خرید تجربه غنی برای آن‌ها ایجاد شود. با استفاده از بینش حاصل از تحلیل داده‌های مشتری بهتر است یک ارتباط همه‌جانبه و همه‌کانالی با آن‌ها به وجود بیاید. برای این کار توجه به داده‌های آفلاین مشتریان نیز ضروری است و باید این داده‌های ارزشمند با داده‌های آنلاین ترکیب شود. از طرفی ارتباط با مشتری فقط نباید مرتبط با محصولات یا خدمات خود سازمان

² lead to customer

1 engagement management

چابکی: به منظور تطبیق سریع با تغییرات داده، نیازهای بازار و شرایط کسب و کار برنامه ریزی به صورت منعطف لازم است و باید از برنامه ریزی آبخشاری (برنامه های بلندمدت با جزئیات بیش از حد و غیر منعطف) پرهیز شود. به عنوان مثال می توان برنامه ریزی سه ماهه داشت و بر آن اساس فعالیت های مدنظر را انجام داد و سپس این فعالیت ها را مجدد بررسی و دوباره برنامه ریزی کرد. سازمان بایست واکنش سریع نسبت به مسائلی که ممکن است در هر لحظه به وجود بیاید داشته باشد مانند واکنش سریع نسبت به بحران های شبکه های اجتماعی، استفاده از پتانسیل کانال های جدید مشتریان، مشکلات در دسترسی افراد به اپلیکیشن و محصولات. در جهت اتخاذ و اجرای استراتژی های مبتنی بر داده مثلاً برای مشتریان در حال ریزش سریع و هوشمندانه عمل نماید. همچنین پیش بینی پیک های فروش بر اساس داده و طراحی برنامه و استراتژی برای مدیریت آن به سازمان کمک می نماید تا به گونه ای چابک از فرصت ها بهره برداری کند. سازمان بایست در مدیریت تغییرات و بحران ها، استفاده از فرصت های بازار و واکنش به موقع نسبت به آن ها از چابکی بالایی برخوردار باشد و با تزریق پاسخ لازم به این تغییرات در سیستم های مبتنی بر داده و ارائه پیشنهاد های متناسب با این رویدادها آن ها را مدیریت نماید. ممکن است که با گذشت زمان نیاز به تغییراتی در سیستم های داده ای باشد که در این راستا ضروری است تا این تغییرات به سرعت به واحدهای مربوطه اطلاع رسانی و هماهنگی های لازم انجام گیرد. سرعت عمل در تحلیل و گرفتن خروجی از داده ها بسیار اهمیت دارد چرا که ممکن است در صورت داشتن تأخیر، ارزشی که قرار بود ایجاد شود از دست برود. واحد بازاریابی بایستی که در پاسخ به نیازها و تقاضاهای شناسایی شده مشتریان همچون پیش بینی پیک های فروش و طراحی برنامه و استراتژی داده محور چابکی بالایی داشته باشد.

قابلیت ایجاد تحول داده محور: در بازاریابی داده محور باید بر اساس داده های به دست آمده برای کمپین های انجام شده بهینه سازی صورت گیرد. در وبسایت و اپلیکیشن نیز از طریق بررسی فرایندهای خرید و داده های لاگ بهینه کردن نرخ تبدیل^۲ می تواند صورت گیرد. بعلاوه، می توان با استفاده از داده های ردیابی چشمی^۳ یا نرم افزارهای مانیتور کردن تجربه مشتری برای بهینه کردن تجربه مشتری در وبسایت، اپلیکیشن و یا تبلیغات درون

پس از شکل گیری ایده برای توسعه ایده و ارزیابی آن نیز می توان از داده استفاده کرد. با آماده سازی حداقل ارزش پیشنهادی می توان از "آزمون ای بی" برای ارزیابی مدل کسب و کار یا ویژگی جدید در محصولات همچون وبسایت یا اپلیکیشن از طریق ردیابی تأثیری که در فرایند خرید، میزان خرید، تجربه کاربری و شاخص های مورد نظر دارد اشکالات^۱ آن را رفع نمود. علاوه بر نوآوری در محصولات و مدل کسب و کار بهتر است که به نوآوری در فرایندهای عملکردی بازاریابی نیز توجه شود. فرایندهای کاری بازاریابی می توانند داده محور شوند و بر اساس این داده ها بهبود و نوآوری در فرایندهای بازاریابی انجام شود.

قابلیت شبکه سازی متنوع و سریع: همان طور که پیش تر اشاره شد برای درگیر کردن هرچه بیشتر مشتریان بهتر است که به کل مسیری که مشتری طی می کند تا محصول یا خدمت ما را مصرف کند و حتی بعد از آن نیز اندیشیده شود. روشن است که سازمان ها به تنهایی قادر به پوشش تمامی این مسیر نیستند. لذا لازم است که برای این منظور با گروه ها و کسب و کارهای دیگر نیز همکاری داشته باشد. تا بتواند در سیستم های پیشنهاد محصول خود سبد محصول متنوع تری را ارائه دهد. همین طور سازمان ها می توانند از داده های همکاران برای جذب مشتریان استفاده نمایند. پلتفرم های داده ای شخص ثالث می تواند سازمان را در دستیابی به داده های ارزشمند کمک نماید. بعلاوه، برخی از آژانس های تبلیغاتی مجهز به ارائه تبلیغات هوشمند و مبتنی بر داده هستند که می توان با آن ها همکاری نمود. از طرفی، داده محوری فعالیتی نیست که فقط مربوط به گروه بازاریابی یا داده باشد. باید یک ارتباط مداوم بین این گروه ها و حتی گروه ها و واحدهای دیگر شکل بگیرد که این ارتباط باید به گونه ای چابک انجام شود و نیازهای فنی واحد بازاریابی توسط گروه فنی و داده به موقع برآورده شود. در این راستا و به خاطر اهمیتی که چابکی در بهره برداری از داده دارد بایست موانعی که به لحاظ فرهنگی، مانع چابکی می شوند، مانند موانع برای برقراری ارتباط، دادن بازخورد، عدم پذیرش تفاوت ها و... برطرف شود. علاوه بر تحلیلگران داده بهره گیری از متخصصان علوم مختلف به منظور تحلیل های دقیق تر و عمیق تر مشتریان و بازار مانند متخصصان علوم شناختی، اقتصادسنجی حائز اهمیت است.

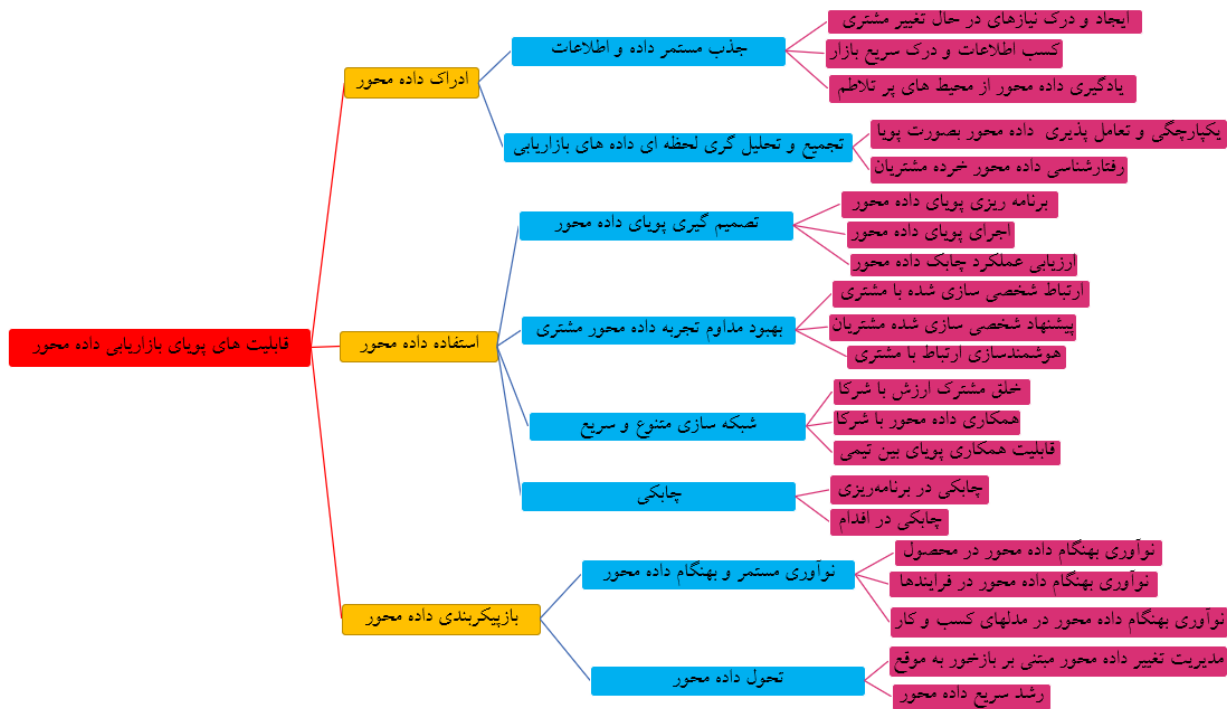
3 eye tracking

² Conversion rate optimization (CRO)

داشته باشند. به مرور سازمان می‌تواند داده محوری خود را بهبود بخشد و آن را تقویت کند، از زیرساخت‌ها و نرم افزارهای، روش‌ها و مدل‌ها و الگوریتم‌های داده‌ای پیشرفته‌تر و متناسب با تغییرات شرایط محیطی، رشد داده‌های سازمان و بازخورد گرفته‌شده استفاده نماید. از آنجایی که آزمون ای/بی در داده محوری اهمیت زیادی دارد بهتر است که سازمان‌ها به سمت بهبود و توسعه آن و یا حتی به سمت استفاده از یک موتور بومی برای آن حرکت کنند.

همچنین می‌توان به مرور جمع‌آوری داده‌ها را اصلاح و بهبود بخشید. پالایه‌های مدنظر را کم یا زیاد کرد، داده‌های بیشتر (جدیدتری) جمع‌آوری نمود و دسته‌بندی جدیدتری را برای آن‌ها موردتوجه قرار داد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد فرایندهای بازاریابی می‌تواند با استفاده از الگوریتم‌های داده‌ای به‌صورت کارآمدتری انجام شود، بنابراین با پیشرفت سازمان در این مسیر فرایندهای بیشتری می‌تواند موردتوجه قرار گیرد. بر اساس بازخوردهای گرفته‌شده از داده‌ها در محصول، اپلیکیشن، وب‌سایت تغییرات برای بهبود سریع انجام شود. ممکن است که با رشد سازمان در زمینه به‌کارگیری داده تغییر ساختار سازمانی به‌عنوان مثال حرکت به سمت ساختار غیرمتمرکز در زمینه کار با داده (تصمیم‌گیری هر فردی مبتنی بر داده باشد) نیز موردنیاز باشد. در نهایت اینکه بر مبنای داده‌های تولیدشده جدید و گرفتن بازخورد به وسیله این داده‌ها می‌توان در برنامه‌ها و استراتژی‌های داده محور تغییرات لازم را ایجاد کرد.

آن‌ها اقدام کرد. لازم است، پس از اجرای استراتژی‌های داده محور، نتایج به‌کارگیری این استراتژی‌ها و تأثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت مشخص شود. باید عوامل موفقیت یا عدم موفقیت این طرح‌ها مشخص شود تا عوامل موفقیت‌آمیز تکرار و عوامل عدم موفقیت اصلاح یا تغییر یابند. استفاده از داده و اجرای استراتژی‌های داده‌ای ممکن است که با آزمون و خطا همراه باشد؛ بنابراین اشتراک‌گذاری تجربه‌های موفق یا ناموفق از برنامه‌ها و استراتژی‌های داده‌ای اجراشده می‌تواند به سازمان کمک نماید تا به‌صورت پویا برنامه‌ها و استراتژی‌های خود را اصلاح نمایند. نتایج استراتژی‌هایی داده‌ای بایست با میزان رشد نسبت به گذشته و اهداف کمی مدنظر مقایسه شوند و تأثیر آن‌ها بر شاخص‌های مالی سازمان مانند سود و هزینه نیز مشخص شود. بعلاوه، ضروری است تا تأثیری که استراتژی‌های داده‌ای بر تجربه مشتریان، فرایندهای خرید، تصمیم‌گیری و رضایت مشتریان آن‌ها داشته است نیز مورد ارزیابی قرار گیرد. در بحث ایجاد تغییر باید توجه شود که شاخص‌های کلیدی عملکرد که برای فعالیت‌های بازاریابی و کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود، به‌صورت دوره‌ای موردبررسی مجدد قرار بگیرند. باشد و فناوری‌های بازاریابی را در کوتاه‌ترین زمان ممکن به‌صورت هوشمندانه مورد بهره‌برداری قرار دهد. سازمان می‌تواند با انتشار گزارش‌ها فصلی در رابطه با تغییرات و تحولات ایجادشده از بازخوردها، ایده‌ها و نظرات افراد خارج از سازمان بهره بگیرد. علاوه بر این سازمان‌ها باید سعی کنند که در ایجاد تغییر و تحولات با روندهای جهانی همگامی لازم را



شکل ۱. قابلیت های پویای بازاریابی داده محور با اقتباس از نظریه قابلیت های پویای تیس

دستیابی به قابلیت تحول داده محور ایجاد قابلیت تصمیم گیری داده محور و پیش نیاز ایجاد این قابلیت نیز وجود قابلیت جذب مستمر داده و اطلاعات هست، ثانیاً این مطلب تأیید کننده نظرات تیس در خصوص ضرورت ترکیب سه گانه رویکردهای حس کردن، استفاده و بازیکربندی هست، چراکه در این پژوهش نیز سه قابلیت بااهمیت بالا مرتبط با هر یک از این سه رویکرد می باشند.

در شکل ۱ دسته بندی از مضامین شناسایی شده مطابق با نظریه تیس (۲۰۰۷) مطرح شده است. همان طور که پیش تر اشاره شد تیس برای قابلیت های پویا سه ریز بنیان در نظر می گیرد یعنی قابلیت ادراک، استفاده و بازیکربندی. در این پژوهش قابلیت های جذب داده و اطلاعات و قابلیت جمع و تحلیلگری داده های بازار یابی زیرمجموعه ادراک داده محور در نظر گرفته شدند. قابلیت های تصمیم گیری داده محور، بهبود تجربه داده محور با مشتری، شبکه سازی و چابکی در استفاده داده محور قرار گرفتند. در قسمت بازیکربندی داده محور نیز قابلیت های نوآوری داده محور و تحول داده محور جای گرفتند. بر اساس تحلیل محتوای صورت گرفته بر روی ۱۸ مصاحبه با فرض آنکه هر مقوله توسط چند نفر از مصاحبه شوندگان اشاره شده است، با استفاده از فرمول آنتروپی شانن میزان اهمیت هر یک از مقوله های اصلی تعیین گردیده است. همان طور که مشاهده می گردد سه قابلیت جذب مستمر داده و اطلاعات، قابلیت تصمیم گیری پویای داده محور و قابلیت تحول داده محور به ترتیب از اهمیت بسیار بالاتری نسبت به سایر قابلیت ها برخوردار بوده اند. این امر نشان دهنده اولاً نحوه توالی و تقدم این قابلیت ها نسبت به هم هست. به عبارت دیگر پیش نیاز

جدول ۴. اهمیت مقولات اصلی قابلیت‌های پویای بازاریابی داده محور

رتبه	ضریب اهمیت Wj	عدم اطمینان E _j	$\sum_{i=1}^{23} [P_{ij} \cdot L_n P_{ij}]$	جمع فراوانی از ۱۸ مصاحبه	مقولات اصلی	رویکردهای اصلی
۱	0/140	0/98	-2/83	17	جذب مستمر داده و اطلاعات	ادراک داده محور
۴	0/127	0/89	-2/56	13	تجمیع و تحلیل گری لحظه‌ای داده‌های بازاریابی	
۲	0/137	0/96	-2/77	16	تصمیم‌گیری پویای داده محور	استفاده داده محور
۵	0/123	0/86	-2/48	12	بهبود مداوم تجربه داده محور مشتری	
۴	0/127	0/89	-2/56	13	شبکه‌سازی متنوع و سریع	
۷	0/096	0/67	-1/95	7	چابکی	
۶	0/114	0/80	-2/30	10	نوآوری مستمر و بهنگام داده محور	بازپیکربندی داده محور
۳	0/134	0/94	-2/71	15	تحول داده محور	
	۰۰/۱	۹۸/۶	مجموع			

۵. بحث

اولین بعد از قابلیت‌های پویای بازاریابی داده محور که پی‌شنهاد گردید، قابلیت جذب مستمر داده‌های بازاریابی بوده است. این قابلیت را می‌توان همسو با تئوری قابلیت جذب دانست. ونگ و احمد^۱ [51] قابلیت جذب را به‌عنوان یک ریز بنیان از قابلیت‌های پویا در ادبیات مربوطه معرفی می‌کنند. قابلیت جذب، توانایی سازمان برای تشخیص ارزش اطلاعات خارجی، تلفیق آن و تبدیل آن به دانش جدید و به‌کارگیری آن در زمینه‌های مختلف مانند خلق محصولات و خدمات نوآورانه، بازپیکربندی قابلیت‌های فعلی توسعه محصول، توسعه به‌کارگیری فناوری و تقویت خلق دانش و خلاقیت گروه فناوری اطلاعات است [46]. در عصر دیجیتال با توجه به اهمیت روزافزون داده‌ها می‌توان گفت واحدهای بازاریابی سازمان‌ها نیاز به جذب داده‌های متنوع از گروه‌های مختلف مشتریان و محیط دارند. از این‌رو شناسایی این بعد در مطالعه حاضر با مطالعه سپدا-کاربون و همکارانش^۲ [61] هم‌راستا است. چراکه

قابلیت جذب به‌عنوان بعدی از قابلیت‌های پویا نقش مهمی در نوآوری در سازمان دارد و این قابلیت جذب در کسب‌وکارهای دیجیتال می‌بایست به‌وسیله فناوری‌های داده محور جهت تولید و جمع‌آوری مستمر و سریع داده‌ها از محیط در حال تغییر تقویت شود. در پژوهش بوزیک و دیموسکی^۳ [32] نیز نشان داده‌شده است که تجزیه و تحلیل و هوش کسب‌وکار از طریق ظرفیت جذب اطلاعات بیرونی توانایی نوآوری شرکت را تقویت می‌کند. ونگ و همکاران^۴ [46] نشان دادند که قابلیت جذب یک واسطه حیاتی بین توانایی‌های تحلیل کسب‌وکار^۵ و به‌کارگیری تحلیل کسب‌وکار^۶ در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف عملکردی مانند عملیات و تولید، خدمات مشتریان، بازاریابی و فروش است. بعلاوه مورنو و همکاران^۷ [20] نشان دادند که قابلیت‌های پویا در تأثیر هوش و تحلیل کسب‌وکار بر قابلیت‌های بازاریابی نقش واسطه‌ای دارند. آن‌ها قابلیت نظارت محیطی^۸ را به‌عنوان یک ریز بنیان برای

⁶ Business analytics assimilation (BAA)

^۷ Moreno et al.

⁸ environmental monitoring

¹ Wang and Ahmed

² Cepeda-Carrion et al.

³ Božič and Dimovski

⁴ Wang et al.

⁵ Business analytics (BA)

قابلیت تصمیم‌گیری پویای داده محور، به‌عنوان بعد دیگری از قابلیت های پویای بازاریابی داده محور با نتایج مطالعه کائو و همکارانش [22] هم‌راستا است، چرا که آن‌ها تأثیر مثبت تصمیم‌گیری بازاریابی را به‌عنوان یک قابلیت پویای مرتبط با تجزیه‌وتحلیل بازاریابی بر مزیت رقابتی پایدار^۵ نشان داده‌اند. تورس و همکارانش [25] نقش واسطه‌ای قوی قابلیت‌های پویا در رابطه بین هوش کسب‌وکار با عملکرد سازمان را موردبررسی قرار داده‌اند و نشان داده‌اند که تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های بعد به‌کارگیری (از ابعاد قابلیت‌های پویا) است. وارنر و واگر [28] نیز برنامهریزی سناریوی دیجیتال و تدوین استراتژی‌های دیجیتال را از جمله قابلیت‌های پویای عصر دیجیتال شناسایی نمودند.

قابلیت بهبود مداوم تجربه داده محور مشتری نیز در این مطالعه به‌عنوان یکی از قابلیت های پویای بازاریابی داده محور معرفی گردیده است. در برخی تحقیقات مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یکی از ابعاد قابلیت‌های پویای بازاریابی در ارتباط با شبکه‌های اجتماعی معرفی گردیده است [62]. بعلاوه کائو و همکارانش [37] به مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یک قابلیت پویا در رابطه با تجزیه‌وتحلیل بازاریابی پرداخته‌اند. قابلیت نوآوری مستمر و بهنگام داده محور نیز به‌عنوان یک قابلیت پویا در بازاریابی داده محور مطرح گشت. ارائه این مفهوم با مطالعه ریالتی و همکارانش [36] هم‌راستا است. آن‌ها توانایی تجزیه‌وتحلیل کلان داده را از طریق دوست‌توانی سازمانی (هم نوآوری بهره‌بردارانه و هم نوآوری اکتشافی) بر عملکرد سازمانی مؤثر می‌دانند. بعلاوه در پژوهش بوزیک و دیموسکی [32] نشان داده‌شده است که در حوزه تجزیه‌وتحلیل و هوش کسب‌وکار، ظرفیت جذب اطلاعات بیرونی به‌واسطه توانایی نوآوری (به‌عنوان یک قابلیت پویا) عملکرد شرکت را افزایش می‌دهد. کائو و همکاران نیز مدیریت توسعه محصول را به‌عنوان یک قابلیت پویا در بهره‌برداری از تحلیل بازاریابی شناسایی کردند. وارنر و واگر [28] نیز در پژوهش خود به لزوم ایجاد آزمایشگاه نوآوری دیجیتال و تولید حداقل ارزش پیشنهادی در راستای ایجاد نوآوری به‌عنوان قابلیت پویا در عصر تحول دیجیتال اشاره می‌کنند. قابلیت، قابلیت شبکه‌سازی متنوع و سریع (بازاریابی

قابلیت های پویا در نظر گرفتند. قابلیت نظارت محیطی توانایی درک، تفسیر و اکتساب فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است [20]. قابلیت تجمیع و تحلیل‌گری لحظه‌ای داده‌های بازاریابی بعد دیگری از قابلیت های پویای بازاریابی داده محور در این پژوهش معرفی شد؛ که می‌توان آن را هم‌راستا با مطالعه بولینی اورلندی^۱ [1] دانست که قابلیت پردازش اطلاعات را به‌عنوان یک قابلیت پویا در عصر دیجیتال معرفی نموده است. ونگ و همکاران [46] و مورونو و همکاران [20] قابلیت یادگیری را به معنای داشتن روال‌های لازم برای تجزیه‌وتحلیل اطلاعات کسب‌شده از محیط، ادغام دانش جدید با دانش موجود و خلق دانش جدید، به‌عنوان آیت‌های قابلیت‌های پویای لازم برای بهره‌گیری از تحلیل کسب‌وکار شناسایی نمودند. وارنر و واگر [28] نیز ادراک روندهای مشتری-محور و تجزیه‌وتحلیل نشانه‌های ادراک‌شده را از جمله آیت‌های قابلیت های پویا در زمینه تحول دیجیتال می‌دانند. یکپارچگی و تعامل‌پذیری داده محور به‌عنوان یک بعد فرعی از قابلیت تجمیع و تحلیل‌گری داده‌های بازاریابی شناسایی شد. تورس و همکاران^۲ [25] نیز در پژوهش خود به قابلیت فهم مشترک (به‌عنوان یک قابلیت پویا) اشاره می‌کنند که برای پاسخ‌دهی به فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی‌شده به‌وسیله هوش و تحلیل کسب‌وکار ضروری است. بعلاوه مورونو و همکاران [20] قابلیت ادغام را به‌عنوان یک ریز بنیان برای قابلیت های پویا در به‌کارگیری هوش و تحلیل کسب‌وکار شناسایی کردند. منظور از قابلیت ادغام در پژوهش مذکور توانایی ادغام دانش فردی در دانش مشترک جمعی است. می‌توان قابلیت یکپارچگی و تعامل‌پذیری داده محور را هم‌راستا با دو پژوهش مذکور دانست. بوزیک و دیموسکی [32] به تعامل بین تیمی و جریان سریع اطلاعات بین واحدهای مختلف کسب‌وکار در قالب قابلیت ترکیب^۳ و توانایی ساختاردهی و استفاده از دانش جمع‌آوری‌شده، جذب دانش جدید، آماده‌سازی آن برای اهداف مدنظر، پیوند دانش موجود با بینش‌های جدید و استفاده از دانش جدید در کارهای عملی را در قالب قابلیت تبدیلی^۴ به‌عنوان قابلیت‌های پویای لازم در هوش و تحلیل کسب‌وکار شناسایی نمودند.

^۵ sustained competitive advantage

^۶ Rialti et al.

^۱ Bullini Orlandi

^۲ Torres et al.

^۳ assimilation

^۴ Transformation

کردند. تورس و همکاران [25] قابلیت تغییر فرایندهای کسب و کار را به عنوان یک بعد از ابعاد قابلیت های پویا برای بهره گیری از هوش و تحلیل کسب و کار معرفی می کنند. مورنو و همکاران [20] نیز قابلیت هماهنگی، یعنی توانایی استفاده از منابع و قابلیت های به دست آمده و ادغام آن ها برای دستیابی به قابلیت های جدید سازمانی را به عنوان یک قابلیت پویای مهم در تحلیل و هوش کسب و کار شناسایی کردند. بوزیک و دیموسکی [32] در پژوهش خود قابلیت اکتشاف را به عنوان یک قابلیت پویا به معنای قابلیت سازمان برای تجدیدنظر مداوم فناوری های تحلیلی مورد استفاده، تطبیق آن ها با دانش جدید و اتخاذ مؤثر فناوری های جدید در به کارگیری هوش و تحلیل کسب و کار، شناسایی نمودند.

۶. نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف این مقاله مفهوم سازی قابلیت های پویای بازاریابی داده محور در کسب و کارهای دیجیتال ایران به دلیل بلوغ بالای داده محوری آن ها بوده است. برای این منظور با ۱۸ متخصص بازاریابی دیجیتال و متخصص داده به صورت هدفمند مصاحبه انجام گردید. بعد از گردآوری داده ها، نقل قول مشارکت کنندگان تحلیل و کدگذاری گردید. یافته های حاصل از کدگذاری داده ها نشان داد، قابلیت های پویای بازاریابی داده محور، شامل مفاهیم: قابلیت جذب مستمر داده های بازاریابی، قابلیت تجمیع و تحلیل گری لحظه ای داده های بازاریابی، قابلیت تصمیم گیری پویای داده محور، قابلیت بهبود مداوم تجربه داده محور مشتری، قابلیت نوآوری مستمر و بهنگام داده محور، قابلیت شبکه سازی متنوع و سریع، قابلیت چابکی و قابلیت ایجاد تحول داده محور هستند.

مرزهای دانش قرار دارد، کمتر مورد توجه قرار گرفته و به صورت جامع و یکپارچه مورد بررسی قرار نگرفته است. نتایج مطالعاتی مانند مطالعه حاضر، راهنمایی مفید برای سازمان هایی است که می خواهند داده را مبنای تصمیم گیری در فعالیتهای بازاریابی خود کنند و در جهت توسعه محصولات و خدمات خود و همچنین تجربه بهتر برای مشتریان گام بردارند. سازمان هایی که در حال حاضر از داده در فعالیتهای بازاریابی خود استفاده می نمایند می توانند از

باز از دیگر ابعاد قابلیت های بازاریابی داده محور در این پژوهش معرفی شد. در پژوهش آقای دی^۱ [42] بازاریابی باز به عنوان توانایی سازمان در استفاده از منابع شرکا از طریق فناوری شبکه های اجتماعی یا رسانه های جدید معرفی شده است و استفاده از آن را در فضای دیجیتال و غنی از داده امروزی بسیار ضروری می دانند. بعلاوه وارنر و واگر [28] پیوستن به زیست بوم دیجیتال^۲ و تعامل با شرکای خارجی را از قابلیت های پویای لازم برای تحول دیجیتال می دانند.

در پژوهش حاضر به چابکی نیز به عنوان یک بعد مهم قابلیت های پویای بازاریابی داده محور اشاره شد. این نتیجه با پژوهش های کورتیریل و همکارانش^۳ [35] و ریالتی و همکارانش [36] هم راستا است. کورتیریل و همکارانش [35] نقش واسطه ای چابکی به عنوان یک قابلیت پویا در رابطه بین دانش حاصل از تجزیه و تحلیل کلان داده بر عملکرد سازمان را مطرح می کنند. ریالتی و همکارانش [36] نیز توانایی تجزیه و تحلیل کلان داده را از طریق چابکی و دوستوانی سازمانی (هم نوآوری بهره بردارانه و هم نوآوری اکتشافی) بر عملکرد سازمانی مؤثر می دانند. وارنر و واگر [28] نیز در پژوهش خود چابکی استراتژیک را از ابعاد قابلیت های پویای تحول دیجیتال معرفی نمودند و اشاره می کنند که در عصر تحول دیجیتال بازرنگری در تخصیص منابع، بازرنگری در مسیر حرکت، پذیرش تغییر و پاسخ های استراتژیک سازمان باید به گونه ای چابک انجام گیرد. در نهایت در این پژوهش به قابلیت تحول داده محور اشاره شد که می توان آن را هم راستا با پژوهش بارالیز مولینا و همکارانش^۴ [30] دانست که قابلیت تغییر و سازگاری مبتنی بر داده برداده را به عنوان یک قابلیت پویا معرفی می کنند. بعلاوه وارنر و واگر [28] طراحی مجدد ساختارهای داخلی و بهبود بلوغ دیجیتال سازمان را از جمله قابلیت های پویای عصر تحول دیجیتال معرفی در این پژوهش با بهره گیری از نظر مدیران و متخصصان داده و بازاریابی در کسب و کارهای دیجیتال کشور، قابلیت های پویای بازاریابی داده محور شناسایی و مفهوم سازی گردیده است. مفاهیم شناسایی شده در پژوهش حاضر می تواند درک جامع و غنی را از مکانیسم لازم برای به کارگیری داده در فعالیتهای بازاریابی به ارمغان آورد. موضوعی که تاکنون در پژوهش های گذشته چه در خارج از کشور و چه در داخل کشور، به دلیل آنکه این موضوع در

³ Côte-Real et al.

⁴ Barrales-Molina et al.

¹ Day

² Digital ecosystem

نیست و آن‌ها برای داده محور شدن نیاز به کار بسیار زیادتری دارند. لذا این بحث، می‌تواند موضوعی برای کار پژوهشگران آتی با انجام مطالعات موردی باشد. علاوه بر این پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی روابط و اولویت‌های بین مقوله‌های اصلی به‌منظور تعیین توالی ایجاد قابلیت‌های بازاریابی داده محور در کسب‌وکارهای دیجیتال موردبررسی قرار گیرد. در ضمن این پژوهش به‌صورت کیفی انجام‌شده است و برای هرکدام از مفاهیم نیز معیارهایی مطرح‌شده که انجام یک پژوهش کمی را در تحقیقات آتی ممکن می‌سازد. برخی از توصیه‌های سیاستی برگرفته از این پژوهش نیز عبارت‌اند از:

- ۱- فراهم کردن زیرساخت داده‌ای مناسب برای کسب‌وکارها توسط حاکمیت
- ۲- تدوین قوانین مالکیت داده و مجوزهای موردنیاز جهت انتشار داده‌ها
- ۳- تدین قوانین حفاظت از داده‌های شخصی مشتریان
- ۴- تدوین و اجرای سیاست‌های داده باز دولتی جهت دسترسی سریع و راحت کسب‌وکارها
- ۵- تدوین استانداردهای مشترک برای افزایش تعامل‌پذیری داده‌ای بین کسب‌وکارها

موارد مطرح‌شده در این پژوهش به‌عنوان یک چک‌لیست به‌منظور ارزیابی مکانیسم به‌کارگیری داده در فعالیت‌های بازاریابی خود استفاده کنند. سازمان‌هایی هم که در ابتدای راه برای استفاده از داده هستند می‌توانند از نتایج این پژوهش به‌عنوان یک چارچوب توانمند ساز برای استفاده از داده بهره گیرند. بعلاوه این پژوهش، بینشی را برای آژانس‌های بازاریابی دیجیتال در سطح عوامل فردی و سازمانی که برای مشتریان سازمانی‌شان در پیاده‌سازی بازاریابی داده محور، خدمات مشاوره ارائه می‌دهند قابل به‌کارگیری است. در این پژوهش بحث استفاده از داده در رابطه با فعالیت‌های بازاریابی موردبررسی قرار گرفته است، بدون شک با توجه به حجم عظیم داده‌ها و اینکه هرروز به این حجم اضافه می‌شود و نیز با پیشرفت‌هایی که دنیا در این زمینه در حال ظهور است، استفاده‌های زیادی می‌توان از داده در حوزه‌های وظیفه‌ای دیگر همچون منابع انسانی، مالی و ... داشت که پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی موردتوجه محققان این حوزه‌ها نیز قرار گیرد.

لازم به ذکر است در پژوهش حاضر شرکت‌های دولتی و کسب‌وکارهای غیر دیجیتال به دلیل سطح بلوغ پایین داده محوری از محدوده پژوهش حاضر، خارج‌شده‌اند. معمولاً خود متخصصان نیز اظهار می‌داشتند که تجربیات آن‌ها در رابطه با شرکت‌های دولتی

مراجع

- [1] L. Bullini Orlandi, "Organizational capabilities in the digital era: Reframing strategic orientation," *J. Innov. Knowl.*, vol. 1, no. 3, pp. 156–161, 2016, [Online]. Available: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.
- [2] E. Camilleri and S. Miah, "A Consumer Analytics Framework for Enabling Data-Driven Marketing Intervention Methods," *Proc. - 2017 4th Asia-Pacific World Congr. Comput. Sci. Eng. APWC CSE 2017*, pp. 8–12, 2017, doi: 10.1109/APWConCSE.2017.00011.
- [3] J. Zeng and Z. Khan, "Value creation through big data in emerging economies: The role of resource orchestration and entrepreneurial orientation," *Manag. Decis.*, vol. 57, no. 8, pp. 1818–1838, 2019, doi: 10.1108/MD-05-2018-0572.
- [4] P. Ducange, R. Pecori, and P. Mezzina, "A glimpse on big data analytics in the framework of marketing strategies," *Soft Comput.*, vol. 22, no. 1, pp. 325–342, 2018, doi: 10.1007/s00500-017-2536-4.
- [5] Y. Duan and J. S. Edwards, *Understanding the Impact of Business Analytics on Innovation*, vol. 44. European Journal of Operational Research, 2020.
- [6] G. Cao, Y. Duan, and G. Li, "Linking Business Analytics to Decision Making Effectiveness: A Path Model Analysis," *IEEE Trans. Eng. Manag.*, vol. 62, no. 3, pp. 384–395, 2015, doi: 10.1109/TEM.2015.2441875.
- [7] J. Pepping, "The Individual & Organizational Factors Influencing the Implementation of Data-Driven Marketing," University of Twente, 2017.
- [8] P. Mikalef, J. Krogstie, I. O. Pappas, and P. Pavlou, "Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic

- Krogstie, "Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment," *Br. J. Manag.*, vol. 30, no. 2, pp. 272–298, 2019, doi: 10.1111/1467-8551.12343.
- [18] S. K. Singh and A. N. El-Kassar, "Role of big data analytics in developing sustainable capabilities," *J. Clean. Prod.*, vol. 213, pp. 1264–1273, 2019, doi: 10.1016/j.jclepro.2018.12.199.
- [19] G. Cao and N. Tian, "Enhancing customer-linking marketing capabilities using marketing analytics," *J. Bus. Ind. Mark.*, vol. 35, no. 7, pp. 1289–1299, 2020, doi: 10.1108/JBIM-09-2019-0407.
- [20] V. Moreno, F. Cavazotte, and W. de Souza Carvalho, "Business intelligence and analytics as a driver of dynamic and operational capabilities in times of intense macroeconomic turbulence," *J. High Technol. Manag. Res.*, no. xxxx, p. 100389, 2020, doi: 10.1016/j.hitech.2020.100389.
- [21] A. C. Louro, M. M. Brandão, J. Jaklič, and A. Sarcinelli, "How can customer analytics capabilities influence organizational performance? a moderated mediation analysis," *Brazilian Bus. Rev.*, vol. 16, no. 4, pp. 370–382, 2019, doi: 10.15728/bbr.2019.16.4.4.
- [22] G. Cao, Y. Duan, and A. El Banna, "A dynamic capability view of marketing analytics: Evidence from UK firms," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 76, no. May 2018, pp. 72–83, 2019, doi: 10.1016/j.indmarman.2018.08.002.
- [23] S. Akter, S. F. Wamba, A. Gunasekaran, R. Dubey, and S. J. Childe, "How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 182, pp. 113–131, 2016, doi: 10.1016/j.ijpe.2016.08.018.
- [24] C. Lin and A. Kunnathur, "Strategic orientations, developmental culture, and big data capability," *J. Bus. Res.*, vol. 105, no. November 2018, pp. 49–60, 2019, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.07.016.
- [25] R. Torres, A. Sidorova, and M. C. Jones, "Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic and operational capabilities," *Inf. Manag.*, vol. 57, no. 2, p. 103169, 2020, doi: 10.1016/j.im.2019.05.004.
- [9] J. Amankwah-Amoah and S. Adomako, "Big data analytics and business failures in data-Rich environments: An organizing framework," *Comput. Ind.*, vol. 105, pp. 204–212, 2019, doi: 10.1016/j.compind.2018.12.015.
- [10] E. Raguseo and C. Vitari, "Investments in big data analytics and firm performance: an empirical investigation of direct and mediating effects," *Int. J. Prod. Res.*, vol. 56, no. 15, pp. 5206–5221, 2018, doi: 10.1080/00207543.2018.1427900.
- [11] L. M. De Luca, D. Herhausen, G. Troilo, and A. Rossi, "How and when do big data investments pay off? The role of marketing affordances and service innovation," *J. Acad. Mark. Sci.*, 2020, doi: 10.1007/s11747-020-00739-x.
- [12] F. Germann, G. L. Lilien, and A. Rangaswamy, "Performance implications of deploying marketing analytics," *Int. J. Res. Mark.*, vol. 30, no. 2, pp. 114–128, 2013, doi: 10.1016/j.ijresmar.2012.10.001.
- [13] A. F. Branda, V. Lala, and P. Gopalakrishna, "The marketing analytics orientation (MAO) of firms: identifying factors that create highly analytical marketing practices," *J. Mark. Anal.*, vol. 6, no. 3, pp. 84–94, 2018, doi: 10.1057/s41270-018-0036-8.
- [14] H. Hallikainen, E. Savimäki, and T. Laukkanen, "Fostering B2B sales with customer big data analytics," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 86, no. June 2018, pp. 90–98, 2020, doi: 10.1016/j.indmarman.2019.12.005.
- [15] S. Akter, A. Gunasekaran, S. F. Wamba, M. M. Babu, and U. Hani, "Reshaping competitive advantages with analytics capabilities in service systems," *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 159, no. June, p. 120180, 2020, doi: 10.1016/j.techfore.2020.120180.
- [16] N. Côte-Real, P. Ruivo, T. Oliveira, and A. Popovič, "Unlocking the drivers of big data analytics value in firms," *J. Bus. Res.*, vol. 97, no. December 2018, pp. 160–173, 2019, doi: 10.1016/j.jbusres.2018.12.072.
- [17] P. Mikalef, M. Boura, G. Lekakos, and J.

- fan Ren, R. Dubey, and S. J. Childe, "Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities," *J. Bus. Res.*, vol. 70, pp. 356–365, 2017, doi: 10.1016/j.jbusres.2016.08.009.
- [35] N. Côte-Real, T. Oliveira, and P. Ruivo, "Assessing business value of Big Data Analytics in European firms," *J. Bus. Res.*, vol. 70, pp. 379–390, 2017, doi: 10.1016/j.jbusres.2016.08.011.
- [36] R. Rialti, L. Zollo, A. Ferraris, and I. Alon, "Big data analytics capabilities and performance: Evidence from a moderated multi-mediation model," *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 149, no. October, p. 119781, 2019, doi: 10.1016/j.techfore.2019.119781.
- [37] G. Cao, N. Tian, and C. Blankson, "Big Data, Marketing Analytics, and Firm Marketing Capabilities," *J. Comput. Inf. Syst.*, vol. 00, no. 00, pp. 1–10, 2021, doi: 10.1080/08874417.2020.1842270.
- [38] D. S. Johnson, L. Muzellec, D. Sihi, and D. Zahay, "The marketing organization's journey to become data-driven," *J. Res. Interact. Mark.*, vol. 13, no. 2, pp. 162–178, 2019, doi: 10.1108/JRIM-12-2018-0157.
- [39] I. Gnizy, "Big data and its strategic path to value in international firms," *Int. Mark. Rev.*, vol. 36, no. 3, pp. 318–341, 2019, doi: 10.1108/IMR-09-2018-0249.
- [40] H. T. Shuradze, G., Bogodistov, Y., & Wagner, G. Shuradze, Y. Bogodistov, and H. T. Wagner, "The role of marketing-enabled data analytics capability and organisational agility for innovation: Empirical evidence from German firms," *Int. J. Innov. Manag.*, vol. 22, no. 4, pp. 1–32, 2018, doi: 10.1142/S1363919618500378.
- [41] L. Bullini Orlandi, A. Zardini, and C. Rossignoli, "Organizational technological opportunism and social media: The deployment of social media analytics to sense and respond to technological discontinuities," *J. Bus. Res.*, vol. 112, no. November 2019, pp. 385–395, 2020, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.10.070.
- [42] G. S. Day, "Closing the marketing capabilities gap," *J. Mark.*, vol. 75, no. 4, pp. 183–195, 2011, doi: 10.1509/jmkg.75.4.183.
- [43] M. Jeffery, *Data-Driven Marketing*. John capabilities perspective," *Inf. Manag.*, vol. 55, no. 7, pp. 822–839, 2018, doi: 10.1016/j.im.2018.03.010.
- [26] D. J. Teece, "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strateg. Manag. J.*, vol. 28, no. 13, pp. 1319–1350, 2007, doi: 10.1002/smj.640.
- [27] H. Guo, H. Xu, C. Tang, Y. Liu-Thompkins, Z. Guo, and B. Dong, "Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China," *Journal of Business Research*, vol. 93, pp. 79–89, 2018, doi: 10.1016/j.jbusres.2018.04.010.
- [28] K. S. R. Warner and M. Wäger, "Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal," *Long Range Plann.*, vol. 52, no. 3, pp. 326–349, 2019, doi: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.
- [29] D. S. Bruni and G. Verona, "Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry," *Br. J. Manag.*, vol. 20, no. SUPP. 1, 2009, doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x.
- [30] V. Barrales-Molina, F. J. Martínez-López, and J. C. Gázquez-Abad, "Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework," *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 16, no. 4, pp. 397–416, 2014, doi: 10.1111/ijmr.12026.
- [31] R. Kachouie, F. Mavondo, and S. Sands, "Dynamic marketing capabilities view on creating market change," *Eur. J. Mark.*, vol. 52, no. 5–6, pp. 1007–1036, 2018, doi: 10.1108/EJM-10-2016-0588.
- [32] K. Božič and V. Dimovski, "Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective," *J. Strateg. Inf. Syst.*, vol. 28, no. 4, p. 101578, 2019, doi: 10.1016/j.jsis.2019.101578.
- [33] S. Shan, Y. Luo, Y. Zhou, and Y. Wei, "Big data analysis adaptation and enterprises' competitive advantages: the perspective of dynamic capability and resource-based theories," *Technol. Anal. Strateg. Manag.*, vol. 31, no. 4, pp. 406–420, 2019, doi: 10.1080/09537325.2018.1516866.
- [34] S. F. Wamba, A. Gunasekaran, S. Akter, S. J.

- [54] E. T. G. Wang, H. F. Hu, and P. J. H. Hu, "Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities," *Inf. Manag.*, vol. 50, no. 6, pp. 336–343, 2013, doi: 10.1016/j.im.2013.04.007.
- [55] N. Hajli, M. Tajvidi, A. Gbadamosi, and W. Nadeem, "Understanding market agility for new product success with big data analytics," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 86, no. July 2018, pp. 135–143, 2020, doi: 10.1016/j.indmarman.2019.09.010.
- [56] A. Ashrafi and A. Zare Ravasan, "How market orientation contributes to innovation and market performance: the roles of business analytics and flexible IT infrastructure," no. May 2017, 2018, doi: 10.1108/JBIM-05-2017-0109.
- [57] T. H. Elsharnouby and S. Elbanna, "Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector," *Tour. Manag.*, vol. 82, no. April 2020, p. 104184, 2021, doi: 10.1016/j.tourman.2020.104184.
- [58] L. Cacciolatti and S. H. Lee, "Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power," *J. Bus. Res.*, vol. 69, no. 12, pp. 5597–5610, 2016, doi: 10.1016/j.jbusres.2016.03.067.
- [59] J. W. Creswell, *30 Essential Skills for the Qualitative Researcher*. 2001.
- [60] J. W. Creswell and C. N. Poth, *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications, 2016.
- [61] G. Cepeda-Carrion, J. G. Cegarra-Navarro, and D. Jimenez-Jimenez, "The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts," *Br. J. Manag.*, vol. 23, no. 1, pp. 110–129, 2012, doi: 10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x.
- [62] A. Wiczorek and G. Pfajfar, "DYNAMIC MARKETING CAPABILITIES," no. 360, 2018.
- [44] R. Kohavi, R. Longbotham, and W. van der Aa, "Online Controlled Experiments and A/B Testing," *Encycl. Mach. Learn. Data Min.*, vol. 7, no. 8, 2017, doi: 10.1007/978-1-4899-7687-1.
- [45] M. Wedel and P. K. Kannan, "Marketing analytics for data-rich environments," *J. Mark.*, vol. 80, no. 6, pp. 97–121, 2016, doi: 10.1509/jm.15.0413.
- [46] S. Wang, W. Yeoh, G. Richards, S. F. Wong, and Y. Chang, "Harnessing business analytics value through organizational absorptive capacity," *Inf. Manag.*, vol. 56, no. 7, 2019, doi: 10.1016/j.im.2019.02.007.
- [47] K. M. Eisenhardt and J. A. Martin, "Dynamic capabilities: What are they?," *Strateg. Manag. J.*, vol. 21, no. 10–11, pp. 1105–1121, 2000, doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
- [48] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *J. Manage.*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991, doi: 10.1177/014920639101700108.
- [49] D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management," *Strateg. Manag. J.*, vol. 18, no. April 1991, pp. 509–533, 1997, doi: 10.1093/0199248540.003.0013.
- [50] D. J. Teece, "The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers," *Strateg. Manag. J.*, vol. 28, no. June, pp. 1319–1350, 2007, doi: 10.1002/smj.
- [51] C. L. Wang and P. K. Ahmed, "Dynamic capabilities: A review and research agenda," *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 9, no. 1, pp. 31–51, 2007, doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.
- [52] M. Zollo and S. G. Winter, "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities," *Organ. Sci.*, vol. 13, no. 3, pp. 339–351, 2002, doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780.
- [53] A. Braganza, L. Brooks, D. Nepelski, M. Ali, and R. Moro, "Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities," *J. Bus. Res.*, vol. 70, pp. 328–337, 2017, doi: 10.1016/j.jbusres.2016.08.006.