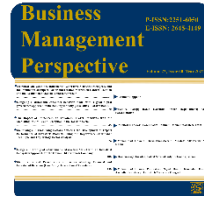




Journal of Business Management Perspective

E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en>



Original Article

Received: 03 Aug 2025

Accepted: 21 Nov 2025

Orchestration in Marketing Ecosystems: Actors, Mechanisms, and Outcomes

Sara Mirza abo alhassan khan ilchi ¹, Masoumeh Hosseinzadeh Shahri ^{2*}, Manijeh Haghighinasab ³

Extended Abstract

Objectives: In the digital and interconnected economy, marketing has evolved beyond dyadic firm-customer relationships into a dynamic multi-actor system in which companies, platforms, and customers jointly create and exchange value. Despite growing research on marketing ecosystems, there remains a lack of theoretical framework explaining how orchestration mechanisms align diverse actors and resources. This fragmentation limits a comprehensive understanding of how value co-creation occurs in complex, data-driven contexts. This study aims to develop a conceptual and integrative framework that explains the dimensions, mechanisms, and outcomes of orchestration within marketing ecosystems. This study seeks to develop a conceptual and integrative framework for understanding orchestration in marketing ecosystems by examining its core dimensions, underlying mechanisms, and resulting outcomes. Specifically, the research investigates how orchestration is constituted through different actors and components, and how these elements interact within digitally enabled ecosystems. It further explores the ways in which orchestration mechanisms evolve and coexist across diverse technological and market contexts, reflecting the dynamic nature of contemporary marketing environments. Finally, the study examines the outcomes of orchestration at multiple levels, including market dynamics, organizational performance, brand-related outcomes, and broader societal implications, thereby providing a comprehensive and multi-level understanding of value co-creation in marketing ecosystems.

Methods: This study adopts a mixed-method approach. In the first phase, a systematic literature review was conducted across major databases including Web of Science, ScienceDirect, and reputable Persian sources, covering the period 2005–2025. From an initial 147 records, after screening and eligibility assessment, 21 studies were selected following PRISMA guidelines.

1. Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.

2. Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.

Corresponding Author, Email: mhshahri@alzahra.ac.ir

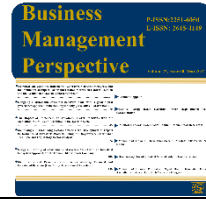
3. Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.



Journal of Business Management Perspective

E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en>



Original Article

Qualitative data were analyzed through thematic analysis using MAXQDA 2024 software to extract codes, sub-themes, and overarching dimensions. Inter-coder reliability was verified using the Cohen's Kappa coefficient (0.71), indicating substantial agreement. In the second phase, the Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) method was employed to identify causal relationships among the key factors. Seven criteria derived from the synthesis (C1-C7) were rated by 12 experts (six academics and six specialists in digital marketing and ecosystem design) using a five-point scale (0 = no influence to 4 = very high influence). Direct-relation and total-relation matrices were computed, and key indices impact (R), dependence (C), prominence (R+C), and causal role (R-C) were analyzed in Excel 2021.

Findings: The meta-synthesis revealed three main dimensions of orchestration. Actors, comprising macro-level organizations, regulatory institutions, technology/data providers, internal teams, and end users. Mechanisms, consisting of six integrated categories: digital integration, co-creation platforms, market agility, predictive/personalized marketing, organizational transformation, and human-capital development. Outcomes, including market expansion and competitiveness, enhanced performance and agility, stronger brand engagement and loyalty, and social/environmental sustainability. The word-cloud analysis indicated that marketing, customer, ecosystem, and data were the most frequent terms. The conceptual framework integrates these findings, positioning orchestration as a multi-level strategic capability linking technological enablers, organizational structures, and collaborative processes. The DEMATEL analysis confirmed causal relationships among the seven core factors. Technology and data suppliers (C2) and digital integration (C3) emerged as major causal drivers, while personalized/predictive marketing (C5) and customer value (C6) acted as dependent outcomes. Organizational agility (C7) played a balancing and feedback role, mediating between technological enablers and customer-centered results. The overall causal network showed that strengthening technological foundations and data infrastructure is essential for realizing customer-centric value and maintaining ecosystem sustainability.

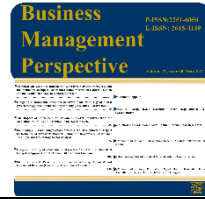
Conclusion: The study introduces an integrative and multi-level framework for understanding orchestration in marketing ecosystems. It highlights that orchestration is not a linear or control-based process but a distributed coordination mechanism that aligns diverse actors toward shared value creation. Technological and digital integration are primary enablers, while agility, personalization, and value co-creation represent strategic outcomes. Theoretically, the study contributes by unifying fragmented literature and emphasizing the interplay between technological, human, and structural orchestration mechanisms. Managerially, it suggests that marketing leaders should move from control to facilitation



Journal of Business Management Perspective

E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en>



Original Article

by developing capabilities in predictive analytics, platform management, and cross-organizational learning. Limitations include reliance on secondary qualitative data, limited generalizability across industries, and a small expert sample. Future research should empirically validate the framework in emerging markets and explore the roles of AI, machine learning, and blockchain in developing self-orchestrated ecosystems.

Keywords: Marketing Ecosystems, Orchestration, Strategic Orchestration, Digital Marketing.

Consideration:

Funding

This research received no specific funding support.

Author's contribution

All authors contributed equally to the conception, design, data collection, analysis, and writing of this study.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors sincerely thank the academic and industry experts who participated in the DEMATEL assessment for their valuable insights.

How to Cite: Mirza abo alhassan khan ilchi, S., Hosseinzadeh Shahri, M., & Haghighinasab, M. (2025). Orchestration in Marketing Ecosystems: Actors, Mechanisms, and Outcomes. *Journal of Business Management Perspective*, 24(63), 90-115. (In Persian). <https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.240955.1698>





نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmpr.sbu.ac.ir/?lang=fa>



*

تاریخ دریافت: ۱۲ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۳۰ آبان ۱۴۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی: بازیگران، سازوکارها و پیامدها

سارا میرزاابوالحسن خان ایلچی^۱، معصومه حسین‌زاده شهری^۲، منیژه حقیقی نسب^۳

چکیده گسترده:

اهداف: در اقتصاد دیجیتال و به‌هم‌پیوسته، بازاریابی از روابط بنگاه- مشتری فراتر رفته و به یک نظام پویا چندبازیگری تبدیل شده است که در آن شرکت‌ها، پلتفرم‌ها و مشتریان به‌صورت مشترک به خلق و مبادله ارزش می‌پردازند. با وجود رشد پژوهش‌ها درباره اکوسیستم‌های بازاریابی، فقدان یک چارچوب نظری که توضیح دهد سازوکارهای هم‌آهنگ‌سازی چگونه بازیگران و منابع متنوع را هم‌راستا می‌کنند، احساس می‌شود. این پراکندگی، درک جامع از چگونگی هم‌آفرینی ارزش در بسترهای پیچیده و داده‌محور را محدود کرده‌است. این پژوهش با هدف توسعه چارچوب مفهومی و یکپارچه برای درک هم‌آهنگ‌سازی اکوسیستم‌های بازاریابی انجام شده‌است و به بررسی ابعاد اصلی، سازوکارهای زیربنایی و پیامدهای حاصل از آن می‌پردازد. درک شود چگونه هم‌آهنگ‌سازی از طریق بازیگران و مولفه‌های گوناگون شکل می‌گیرد و این عناصر در بستر اکوسیستم‌های دیجیتال چه نوع تعاملاتی با یکدیگر برقرار می‌کنند. همچنین، نحوه هم‌زیستی و تکامل سازوکارهای هم‌آهنگ‌سازی در زمینه‌های مختلف فناورانه و بازار بررسی می‌شود. در نهایت، پیامدهای هم‌آهنگ‌سازی را در سطوح مختلف بازار، سازمان، برند و جامعه مورد توجه است.

روش پژوهش: در این مطالعه از رویکرد آمیخته استفاده شده‌است. در فاز نخست، مرور نظام‌مند ادبیات در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی مانند وب آوساینس در بازه زمانی ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۵ انجام شد. از میان ۱۴۷ نتیجه اولیه، پس از غربالگری و ارزیابی شایستگی، مطابق با دستورالعمل‌های پریمزما، ۲۱ مطالعه انتخاب شد. داده‌های کیفی با استفاده از تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شد تا کدها، زیرمضامین و ابعاد کلان استخراج شود. پایایی کدگذاران با ضریب کاپای کوهن (۰/۷۱) بررسی شد که نشان‌دهنده توافق قابل قبول است. در فاز دوم، از روش دیمتل برای شناسایی روابط علی میان عوامل کلیدی استفاده شد. هفت معیار (C1-C7) توسط ۱۲ خبره (شش دانشگاهی و شش متخصص بازاریابی دیجیتال و طراحی اکوسیستم) با مقیاس پنج‌درجه‌ای (۰ = بدون تأثیر تا ۴ = تأثیر بسیار زیاد) ارزیابی شد. ماتریس‌های روابط مستقیم و کل محاسبه گردید و شاخص‌های اثرگذاری (R)، وابستگی (C)، برجستگی (R+C) و نقش علی (R-C) با استفاده از اکسل ۲۰۲۱ تحلیل شد.

۱. گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران. نویسنده مسئول ایمیل: mhshahri@alzahra.ac.ir

۳. گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.



نشریه چشم/انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



نوع مقاله: پژوهشی

یافته‌ها: از فراترکیب، سه بعد اصلی هم‌آهنگ‌سازی شناسایی شد. بازیگران شامل سازمان‌های سطح کلان، نهادهای تنظیم‌گر، تامین‌کنندگان فناوری/داده، تیم‌های داخلی و کاربران نهایی است. سازوکارها نیز شش بخش یکپارچگی دیجیتال، پلتفرم‌های هم‌آفرینی، چابکی بازار، بازاریابی پیش‌بینانه/شخصی‌سازی شده، تحول سازمانی و توسعه سرمایه انسانی است. پیامدها شامل گسترش بازار و رقابت‌پذیری، بهبود عملکرد و چابکی، تقویت درگیری و وفاداری به برند، و پایداری اجتماعی/محیط‌زیستی است. تحلیل ابرواژه نشان داد «بازاریابی»، «مشتری»، «اکوسیستم» و «داده» پرتکرارترین واژه‌ها هستند. چارچوب مفهومی این یافته‌ها را یکپارچه می‌سازد و هم‌آهنگ‌سازی را به‌عنوان یک قابلیت راهبردی چندسطحی معرفی می‌کند که پیونددهنده توانمندسازهای فناورانه، ساختارهای سازمانی و فرایندهای همکاری است. تحلیل دیمتل روابط علی میان هفت عامل اصلی را تایید کرد. تامین‌کنندگان فناوری و داده (C2) و یکپارچگی دیجیتال (C3) به‌عنوان محرک‌های علی اصلی شناسایی شدند، در حالی که بازاریابی شخصی‌سازی شده/پیش‌بینانه (C5) و ارزش مشتری (C6) نقش پیامدی و وابسته داشتند. چابکی سازمانی (C7) نقش متعادل‌کننده و بازخوردی ایفا کرد و میان توانمندسازهای فناورانه و نتایج مشتری‌محور میانجی‌گری نمود. شبکه علی کلی نشان داد که تقویت بنیان‌های فناورانه و زیرساخت داده برای تحقق ارزش مشتری‌محور و حفظ پایداری اکوسیستم ضروری است.

نتیجه‌گیری: این پژوهش چارچوب یکپارچه و چندسطحی برای درک هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی ارائه کرده است. نتایج نشان داد هم‌آهنگ‌سازی فرایندی خطی یا کنترل‌محور نیست، بلکه سازوکار توزیع‌شده برای هماهنگی است که بازیگران متنوع برای خلق ارزش مشترک هم‌راستا می‌کند. یکپارچگی فناورانه و دیجیتال به‌عنوان توانمندسازهای اصلی مطرح‌اند، در حالی که چابکی، شخصی‌سازی و هم‌آفرینی ارزش پیامدهای راهبردی به‌شمار می‌روند. از منظر نظری، مطالعه با یکپارچه‌سازی ادبیات پراکنده و برجسته‌سازی تعامل میان سازوکارهای فناورانه، انسانی و ساختاری هم‌آهنگ‌سازی، به ادبیات موجود کمک می‌کند. از منظر مدیریتی و بر مبنای یافته‌ها پیشنهاد می‌شود رهبران از رویکرد کنترل‌محور به رویکرد تسهیل‌گرانه حرکت کنند و قابلیت‌ها در تحلیل‌های پیش‌بینانه، مدیریت پلتفرم و یادگیری میان‌سازمانی توسعه دهند. محدودیت‌ها شامل اتکا به داده‌های کیفی ثانویه، تعمیم‌پذیری محدود میان صنایع و حجم نمونه کوچک خبرگان است. پژوهش‌های آتی می‌توانند چارچوب پیشنهادی را به‌صورت تجربی در بازارهای نوظهور اعتبارسنجی کنند و نقش هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و بلاک‌چین را در توسعه اکوسیستم‌ها بررسی نمایند.

کلیدواژه‌ها: اکوسیستم‌های بازاریابی، هم‌آهنگ‌سازی، هم‌آهنگ‌سازی استراتژیک، بازاریابی دیجیتال

استناددهی: میرزاابوالحسن خان ایلچی، سارا، حسین زاده شهری، معصومه و حقیقی نسب، منیژه. (۱۴۰۴). هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی:

بازیگران، سازوکارها و پیامدها. چشم/انداز مدیریت بازرگانی، ۲۴(۶۳)، ۹۰-۱۱۵. <https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.240955.1698>



مقدمه

در اقتصاد به‌هم‌پیوسته و دیجیتالی‌شده امروزی، بازاریابی دیگر محدود به روابط دوجانبه بین شرکت و مشتری نیست، بلکه به یک سیستم پویای چند بازیگری تبدیل شده‌است که در آن شرکت‌ها با شبکه‌ای از ذی‌نفعان، از جمله مشتریان، شرکا، واسطه‌ها و پلتفرم‌ها، به‌صورت جمعی در خلق ارزش مشارکت می‌کنند. (Hewett et al., 2022; Nim et al., 2024). مفهوم اکوسیستم بازاریابی این دگرگونی را به تصویر می‌کشد و بر اهمیت هماهنگی میان بازیگران متنوعی تأکید دارد که به‌طور همزمان و در زمان واقعی در شکل‌گیری نتایج ارزش نقش دارند (Burgess & Burgess, 2020; Goad et al., 2024). درون این اکوسیستم‌ها، مفهوم هم‌آهنگ‌سازی یا هم‌آواسازی^۱ جایگاه ویژه‌ای یافته‌است که به معنای هم‌راستاسازی و یکپارچه‌سازی راهبردی بازیگران، منابع و فرآیندهای درون اکوسیستم برای دستیابی به اهداف جمعی است (Duah et al., 2024; Kijima et al., 2014). این رویکرد در تضاد با روش‌های سنتی مبتنی بر کنترل است و بر نفوذ، تسهیل‌گری و همکاری تمرکز دارد (Kalaighnam et al., 2021).

تحول دیجیتال و گسترش بازارهای جهانی، اهمیت هم‌آهنگ‌سازی را بیش از پیش برجسته کرده‌اند. این مفهوم در حوزه‌های مختلفی از جمله بازاریابی کسب‌وکار، پلتفرم‌های خدماتی، شتاب‌دهنده‌های شرکتی و زنجیره‌های تامین اهمیت ویژه‌ای دارد (Lindgreen et al., 2012; Oskam et al., 2021). از این رو، هم‌آهنگ‌سازی به‌عنوان یک قابلیت راهبردی در بازاریابی شناخته می‌شود که به کسب‌وکارهای بزرگ، متوسط و کوچک کمک می‌کند تا تطبیق‌پذیری بیشتری داشته باشند، نوآوری مشارکتی ایجاد کنند و ارزش‌آفرینی را در مقیاس توسعه دهند (Morgan et al., 2022; Sharma et al., 2024). با این حال، اکوسیستم‌های بازاریابی به دلیل وابستگی فزاینده به فناوری‌های نوین مانند پلتفرم‌های داده‌محور، هوش مصنوعی و تحلیل پیش‌بینی، نیازمند سازوکارهای جدید هماهنگی و حکمرانی هستند (Davenport & Phillips, 2016; Santos & Malta, 2023; Trivedi et al., 2025).

با وجود توجه روزافزون به موضوع هم‌آهنگ‌سازی، ادبیات مربوط به هم‌آهنگ‌سازی به ویژه در بازاریابی همچنان پراکنده‌است و مفاهیمی مانند «هم‌آهنگ‌سازی ارزش»، «هم‌آهنگ‌سازی منابع» و «هم‌آهنگ‌سازی پلتفرم» اغلب بدون یک چارچوب نظری یکپارچه مورد بررسی قرار می‌گیرند (Duah et al., 2024; Goad et al., 2024; Nim et al., 2024). ضمن آنکه در ادبیات پژوهشی نیز مطالعه تلفیقی برای هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی با تمرکز بر بازیگران، سازوکارها و پیامدها مشاهده نشده‌است.

به طور خلاصه چند شکاف پژوهشی در ادبیات مشاهده شده‌است. (۱) فقدان دیدگاه یکپارچه درباره خلق، استقرار و اکتساب ارزش در بازاریابی (Minerbo & Brito, 2022)، (۲) کمبود پژوهش درباره فرآیندهای عملیاتی هم‌آهنگ‌سازی و هنجارهای مشترک میان بازیگران (Dessaigne & Pardo, 2020)، (۳) کاستی مدل‌های سنتی در نمایش ماهیت پویا و چندبعدی ارزش در منطق خدمات‌محور (Satormino et al., 2018)، (۴) کم‌توجهی به نقش پلتفرم‌های دیجیتال چندسویه در جایگزینی زنجیره‌های ارزش و تنظیم راهبردهای هماهنگی (Heikinheimo et al., 2024) و (۵) عدم بررسی هم‌آهنگ‌سازی در سطح کلان اکوسیستم که شامل نهادهای تنظیم‌گر، شرکای مکمل و کاربران نهایی است (Adner, 2017; Jacobides et al., 2018).

بر این اساس، پرسش‌های پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌شوند:

¹ Orchestration

۱. ابعاد و مولفه‌های اصلی هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی کدام‌اند؟
 ۲. چگونه بازیگران، سازوکارها و پیامدهای هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی دیجیتال با یکدیگر تعامل دارند؟
 ۳. این مفاهیم در بسترهای مختلف (مانند پلتفرم‌های دیجیتال، بازارهای جهانی و صنایع داده‌محور) چگونه هم‌زیستی، هم‌آفرینی و تکامل می‌یابند؟
 ۴. هم‌آهنگ‌سازی چه پیامدهایی در چهار سطح بازار، سازمان، برند و جامعه برای عملکرد و پایداری اکوسیستم دارد؟
- هدف اصلی پژوهش، شناسایی ابعاد، سازوکارها و پیامدهای هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی و ارائه چارچوبی تلفیقی برای تبیین روابط میان آنها است. این پژوهش با ترکیب رویکرد فراترکیب کیفی و تحلیل علی DEMATEL، سعی در ارائه چارچوبی منسجم برای تبیین هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی دارد. نوآوری پژوهش در برقراری پیوند میان سازوکارهای فناورانه، انسانی و سازمانی و معرفی هم‌آهنگ‌سازی به‌عنوان قابلیت کلیدی چابکی و نوآوری مشارکتی در محیط‌های بازاریابی دیجیتال است (Kalaighnam et al., 2021; Sorathia et al., 2005). نتایج حاصل می‌تواند مبنایی برای طراحی راهبردهای مدیریتی و سیاست‌گذاری در اکوسیستم‌های بازاریابی داده‌محور باشد.

مبانی و چارچوب نظری پژوهش

مفهوم و ماهیت اکوسیستم بازاریابی

در سال‌های اخیر، پژوهشگران بازاریابی توجه بیشتری به پیچیدگی محیط‌های تجاری معاصر داشته‌اند که اغلب در قالب اکوسیستم‌های بازاریابی مفهوم‌سازی می‌شوند. این اکوسیستم‌ها از مجموعه‌ای از بازیگران وابسته به یکدیگر شامل شرکت‌ها، مشتریان، پلتفرم‌های فناوری، نهادهای قانون‌گذار و سایر ذی‌نفعان تشکیل شده‌اند که به‌منظور خلق، ارائه و تسهیم ارزش با یکدیگر در تعامل‌اند (Hewett et al., 2022; Nim et al., 2024). اگرچه مفهوم اکوسیستم بازاریابی ریشه در نظریه اکوسیستم‌های کسب‌وکار دارد، اما تمرکز آن بر تعاملات بازارمحور و فرآیندهای ارزش‌آفرینی میان بازیگران بازاریابی است، نه آنکه صرفاً بر روابط تولیدی یا زنجیره تامین توجه شود. در این پژوهش، اکوسیستم بازاریابی به‌عنوان «شبکه‌ای پویا از کنشگران بازار که در خلق، تبادل و هم‌آفرینی ارزش بازاری با یکدیگر همکاری می‌کنند» در نظر گرفته شده‌است (Hewett et al., 2022; Nim et al., 2024). مفهوم اکوسیستم کسب‌وکار نیز به‌صورت شبکه‌ای از سازمانها، افراد، فناوری‌ها و منابع تعریف می‌شود که از طریق همکاری و تعامل، به ایجاد مزیت رقابتی و ارزش برای مشتریان می‌پردازند (Jacobides et al., 2018). ساختار اکوسیستم‌ها بسته به اندازه و ماهیت کسب‌وکار متفاوت است؛ در بنگاه‌های کوچک و متوسط، این اکوسیستم‌ها بیشتر بر چابکی و انعطاف‌پذیری شبکه‌ای تکیه دارند (Ahmadi, F., Meigounpoory, M. R., & Sadeghi, 2021). در حالی که شرکت‌های بزرگ اغلب نقش رهبر اکوسیستم را ایفا می‌کنند و بر تعیین استانداردها و سیاست‌ها مسلط هستند (Herzog et al., 2024).

مفهوم هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی

هم‌آهنگ‌سازی به‌عنوان فرآیند هماهنگی و هم‌راستاسازی بازیگران، منابع و فرآیندها برای دستیابی به اهداف جمعی در اکوسیستم‌ها شناخته می‌شود (Duah et al., 2024; Kijima et al., 2014). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این پدیده صرفاً یک وضعیت ساختاری نیست، بلکه مجموعه‌ای از فعالیت‌های پویا و تحول‌پذیر است که از طریق سازوکارهایی چون یکپارچگی داده، تنظیم ارتباطات و طراحی پلتفرم‌های همکاری تحقق می‌یابد (Hemmati, M., & Tahmasebi, 2023). هم‌آهنگ‌سازی در بازاریابی به‌عنوان یک فراقابلیت استراتژیک مطرح است که موجب تقویت چابکی، نوآوری مشارکتی و خلق ارزش می‌شود (Kalaigianam et al., 2021).

نقش فناوری‌های نوین در هم‌آهنگ‌سازی

در اکوسیستم‌های دیجیتال، فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل پیش‌بینی نقش مهمی در ارتقای هم‌آهنگ‌سازی ایفا می‌کنند (Richard et al., 2025; Trivedi et al., 2025). همان‌گونه که این دو محقق دریافتند، فناوری‌های داده‌محور و هوش مصنوعی از طریق بهبود سرعت، دقت و یکپارچگی تصمیم‌گیری بازاریابی، زمینه‌ساز ارتقای قابلیت‌های هماهنگ‌سازی میان بازیگران می‌شوند. بدین معنا که فناوری نه صرفاً ابزار، بلکه توانمندساز اصلی هم‌آهنگ‌سازی داده و رفتار در اکوسیستم است. این فناوری‌ها به سازمانها کمک می‌کنند تا رفتار مشتری را پیش‌بینی، خدمات را شخصی‌سازی و تعاملات اکوسیستمی را بهینه کنند. با این حال، استفاده از این فناوری‌ها چالش‌هایی نظیر ملاحظات اخلاقی، وابستگی به اتوماسیون و نیاز به نظارت انسانی نیز به همراه دارد.

ابعاد انسانی و اجتماعی: پایداری و همکاری

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که هم‌آهنگ‌سازی به شکل فزاینده‌ای با موضوعاتی چون پایداری، همکاری بین‌بخشی و خلق ارزش مشارکتی گره خورده است (Barbosa, 2024; Coutinho et al., 2025). برای نمونه، در صنعت خودروی برقی، هم‌آهنگ‌سازی میان نهادهای دولتی و خصوصی عامل موفقیت در بازار محسوب می‌شود (Coutinho et al., 2025). همچنین، افزایش نقش کاربران و اینفلوئنسرها در هم‌آفرینی ارزش در پلتفرم‌ها از روندهای جدید در این حوزه است (Szakal et al., 2024).

شکاف‌های موجود در ادبیات

مرور مطالعات نشان می‌دهد که با وجود گسترش توجه به موضوع، پژوهش‌های منسجم درباره فرآیندها و پیامدهای هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی همچنان محدود است (Duah et al., 2024; Nim et al., 2024). تمرکز بیش از حد بر ساختار اکوسیستم‌ها و غفلت از فرایندهای اجرایی هم‌آهنگ‌سازی، کم‌توجهی به بازیگران غیرمتمرکز مانند کسب‌وکارهای کوچک و کاربران، کمبود شواهد تجربی درباره اثرات هم‌آهنگ‌سازی بر شاخص‌هایی چون رضایت مشتری، وفاداری و نوآوری، نبود ابزارهای دقیق سنجش هم‌آهنگ‌سازی، محدود بودن مدل‌ها به بافت کشورهای توسعه‌یافته و بی‌توجهی به شرایط نهادی بازارهای نوظهور (Javandoust, K., & Khoroshidi, 2021) از جمله شکاف‌های موجود در ادبیات این حوزه است.

جهت تکمیل چارچوب نظری و شناسایی الگوهای مشترک در پژوهش‌های مرتبط، بخشی از مطالعات کلیدی حوزه بازاریابی دیجیتال، پلتفرم‌ها و هم‌آهنگ‌سازی در قالب جدول (۱) مرور شده‌است تا درک عمیق‌تری از محورهای مورد نظر در پژوهش و تحلیل یافته‌ها ایجاد گردد.

چارچوب مفهومی پژوهش

با نظر به ترکیب نتایج مرور نظام‌مند و تحلیل فراترکیب منابع، چارچوب مفهومی این پژوهش در سه محور اصلی شکل گرفته است. (۱) بازیگران اکوسیستم بازاریابی (شامل سازمان‌های کلان، نهادهای تنظیم‌گر، تامین‌کنندگان فناوری، تیم‌های داخلی و مشتریان نهایی) (Barbosa, 2024; Nim et al., 2024)، (۲) سازوکارهای هم‌آهنگ‌سازی (نظیر پلتفرم‌های دیجیتال، قراردادهای همکاری، ساختارهای چابک و الگوریتم‌های تحلیلی) (Kalaighnam et al., 2021) و (۳) پیامدهای عملکردی در سطوح بازار، سازمان و برند (Morgan et al., 2022; Nim et al., 2024) سه محور اصلی را شکل داده‌اند. این چارچوب تلفیقی با اتکا بر رویکرد کیمبجا و همکاران (۲۰۱۴) در زمینه پلتفرم‌های ارزش‌آفرینی، مدل کالایگنام^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، درباره چابکی بازاریابی، و مدل دوها^۳ و همکاران (۲۰۲۴) در خصوص قابلیت‌های هم‌آهنگ‌سازی طراحی شده است. بنابراین، چارچوب نهایی حاصل ادغام رویکردهای فناورانه، سازمانی و مشارکتی در تبیین نقش هم‌آهنگ‌سازی در پویایی اکوسیستم‌های بازاریابی است (شکل ۱).



شکل ۱. چارچوب پیشنهادی مدل مفهومی پژوهش بر اساس ادبیات پژوهش

جدول ۱. پیشینه تجربی

نویسندگان / سال	عنوان پژوهش	کلیدواژه‌های اصلی	روش تحقیق	مهم‌ترین یافته‌ها
(Richard et al., 2025)	نقش هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در تجارت الکترونیک: مرور ادبیات	هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، تجارت الکترونیک	مرور نظام‌مند	هوش مصنوعی به بهبود تجربه مشتری و تصمیم‌گیری در تجارت الکترونیک کمک می‌کند.
Coutinho et al. (2025)	ایجاد ارزش در بستر زنجیره تامین	زنجیره ارزش، خلق ارزش، پایداری	تحلیلی- مفهومی	همکاری میان نهادهای دولتی و خصوصی نیازمند هم‌آهنگ‌سازی میان‌سازمانی است.
Wilson et al. (2015)	کاربردهای واقعی یادگیری ماشین در داده‌های تلفن همراه	داده‌های موبایل، الگوریتم، تحلیل رفتاری	تحلیلی- الگوریتمی	الگوریتم‌های یادگیری ماشین در شناسایی الگوهای رفتاری کارایی بالایی دارند.
Davenport & Phillips (2016)	آینده اتوماسیون بازاریابی	اتوماسیون، تحلیل پیش‌بینی، بازاریابی داده‌محور	مطالعه موردی	اتوماسیون بازاریابی باعث افزایش اثربخشی کمپین‌ها می‌شود.
Trivedi et al. (2025)	بازاریابی مبتنی بر هوش مصنوعی و داده	بازاریابی داده‌محور، مهندسی داده	مرور تحلیلی	مهندسی داده و تحلیل پیش‌بینی در بهینه‌سازی تصمیمات بازاریابی نقش دارد.
(Kalaighnam et al., 2021)	چابکی بازاریابی: مفهوم، سوابق و دستور کار پژوهشی	چابکی بازاریابی، انعطاف، یادگیری سریع	مفهومی / مروری	چابکی بازاریابی نیازمند زیرساخت فرهنگی، سازمانی و فناورانه است.

² Kalaighnam

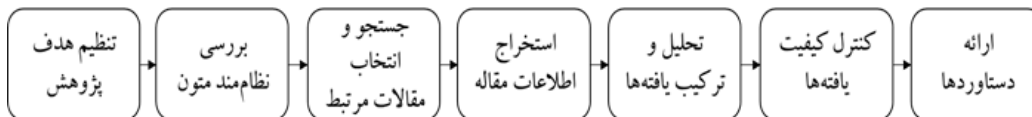
³ Duah

نویسندگان / سال	عنوان پژوهش	کلیدواژه‌های اصلی	روش تحقیق	مهم‌ترین یافته‌ها
(Nim et al., 2024)	اکوسیستم‌های بازاریابی دیجیتال و گسترش بازار جهانی	بازاریابی دیجیتال، اکوسیستم، بین‌المللی‌سازی	مرور نظام‌مند	اکوسیستم‌های دیجیتال فرصت‌های نوینی برای رشد جهانی ایجاد می‌کنند.
(Duah et al., 2024)	قابلیت بازاریابی و عملکرد شرکت: نقش میانجی قابلیت هم‌آهنگ‌سازی منابع	قابلیت بازاریابی، منابع، هم‌آهنگ‌سازی	کمی / مدل‌سازی ساختاری	قابلیت هم‌آهنگ‌سازی منابع در رابطه بین توانمندی بازاریابی و عملکرد نقش واسطه‌ای دارد.
(Kijima et al., 2014)	پلتفرم هم‌آهنگ‌سازی ارزش: مدل و راهبردها	پلتفرم ارزش، هم‌آفرینی، مدل‌سازی	مفهومی / مدل‌سازی	چارچوبی برای اجرای هم‌آهنگ‌سازی ارزش از طریق پلتفرم‌ها ارائه شد.
(Goad et al., 2024)	نقش مدیران موفقیت مشتری در اکوسیستم‌های فروش	هم‌آهنگ‌سازی ارزش، مشتری، اکوسیستم فروش	مطالعه کیفی	نقش محوری مدیران موفقیت مشتری در ایجاد و حفظ ارزش تأیید شد.
(Hewett et al., 2022)	هم‌آهنگ‌سازی اکوسیستم بازاریابی فرامرزی: عوامل تعیین‌کننده و شرایط مرزی	بازاریابی فرامرزی، اکوسیستم، هم‌آهنگ‌سازی	مفهومی	عوامل کلیدی مؤثر بر هم‌آهنگ‌سازی در بازارهای بین‌المللی شناسایی شدند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد، ترکیبی است. در گام نخست، با بهره‌گیری از روش فراترکیب مولفه‌ها، سازوکارها و پیامدهای کلیدی هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی از دل مطالعات کیفی و مفهومی دو دهه اخیر استخراج شد. فراترکیب نوعی پژوهش کیفی ثانویه است که با استفاده از نتایج مطالعات کیفی پیشین، تصویری جامع‌تر، یکپارچه‌تر و تحلیلی‌تر از پدیده مورد مطالعه ارائه می‌دهد (Bergdahl, 2019). این رویکرد با شناسایی، مقایسه و تلفیق یافته‌های مختلف، به فهم عمیق‌تری از شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در ادبیات منجر می‌شود (Aguirre & Bolton, 2014). راهبرد اصلی پژوهش، فراترکیب است که یکی از رویکردهای نوین و اثربخش در تحلیل نظام‌مند ادبیات کیفی به‌شمار می‌رود (Cooper et al., 2016). در این مطالعه، از الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلووسکی و باروسو (۲۰۰۶) برای اجرای فرآیند فراترکیب استفاده شد (Sandelowski & Barroso, 2006). این مدل، ساختاری منسجم برای انجام مراحل جستجو، انتخاب، ارزیابی، تحلیل و تلفیق مطالعات کیفی فراهم می‌آورد. روند اجرای مراحل در شکل ۱ نمایش داده شده و جزئیات آن در بخش یافته‌ها ارائه خواهد شد. همچنین برای کدگذاری و تحلیل مضمون، از نرم‌افزار MAXQDA 2024 بهره گرفته شد. در این مرحله، کل متن بخش‌های یافته‌ها، بحث و نتیجه‌گیری از ۲۱ مقاله منتخب به‌صورت کامل در نرم‌افزار وارد شد. این بخش‌ها به دلیل تمرکز مستقیم بر ابعاد، سازوکارها و پیامدهای ارکستراسیون در اکوسیستم‌های بازاریابی انتخاب شدند. سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون استقرایی،

کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. برای کنترل دقت و انسجام کدها، دو پژوهشگر به صورت مستقل کدگذاری را انجام داده و در موارد اختلاف از طریق اجماع و بازنگری مجدد تصمیم‌گیری شد.



شکل ۲. مراحل پژوهش بر اساس مدل سندلوسکی و باروسو

در گام دوم پژوهش، به منظور تحلیل روابط علی- معلولی میان مولفه‌های شناسایی‌شده، از روش تحلیل تصمیم‌گیری و ارزیابی روابط علی (DEMATEL)^۴ استفاده شد. این روش که نخستین بار توسط گابوس و فونتلا^۵ (۱۹۷۲) توسعه یافته، به عنوان یک ابزار کمی برای بررسی ساختار اثرگذاری متقابل عوامل در سیستم‌های پیچیده به کار می‌رود. DEMATEL با تشکیل ماتریس مقایسه‌های دوتایی میان عوامل و تحلیل داده‌های حاصل از نظر خبرگان، امکان شناسایی عوامل علی (محرک) و معلولی (پیامد) را فراهم می‌کند و ساختار پویای روابط میان مولفه‌ها را نمایان می‌سازد.

جدول ۲. شاخص‌های انتخابی برای تحلیل DEMATEL

شاخص	تیم‌های عملیاتی داخلی	تامین‌کنندگان فناوری و داده	یکپارچگی دیجیتال	پلتفرم‌های خلق ارزش با مشتری	شخصی‌سازی بازاریابی و تحلیل پیش‌بینی	ارزش نهایی برای مشتری	چابکی سازمانی
کد	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7

در این پژوهش، پس از نهایی‌سازی ۷ شاخص کلیدی حاصل از تحلیل مضمون (جدول ۲)، از ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی که در حوزه بازاریابی دیجیتال، طراحی اکوسیستم و تحلیل سیستمی تجربه داشتند، خواسته شد تا با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای (۰ = بدون تاثیر، ۴ = تاثیر بسیار زیاد) میزان تاثیر هر عامل بر سایر عوامل را ارزیابی کنند. میانگین نظرات خبرگان برای هر زوج شاخص محاسبه و ماتریس اثر مستقیم (X) تشکیل داده شد. سپس ماتریس با استفاده از رابطه زیر نرمال‌سازی شد تا کلیه مقادیر در بازه [۰,۱] قرار گیرند:

$$N = \frac{X}{ij \max x}$$

در گام بعد ماتریس اثر کل (T) با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد.

$$T = N (I - N)^{-1}$$

شاخص‌های کلیدی ماتریس شامل اثرگذاری مستقیم (R)، اثرپذیری (C)، تعامل کلی (R+C) و نقش علی یا معلولی (R-C) هستند. تمام محاسبات در محیط نرم‌افزار Excel 2021 انجام شدند.

⁴ Decision Making Trial and Evaluation Laboratory

⁵ Gabus & Fontela

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

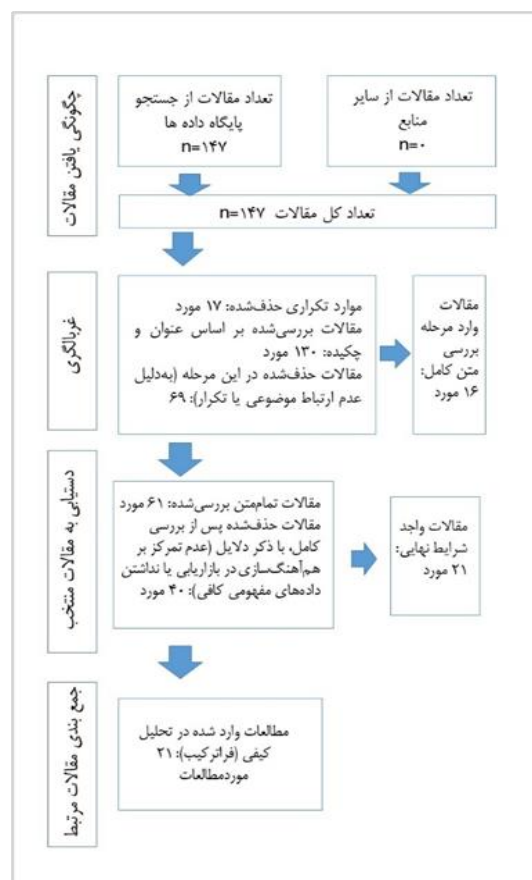
در راستای هدف اصلی پژوهش که تبیین سازوکارها و پیامدهای هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی است، در گام اول از طریق مرور نظام‌مند مطالعات علمی در بازه زمانی ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۵، تعداد ۱۴۷ منبع اولیه در پایگاه داده‌های وب‌آو ساینس، ساینس دایرکت و پایگاه‌های علمی معتبر داخلی از جمله مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۶، نورمگز، سیویلیکا و پرتال جامع علوم انسانی شناسایی شد. این منابع شامل مقالات مفهومی، مطالعات تجربی، مرورهای ادبیات و فصل‌های کتاب هستند که به‌طور جامع به موضوع هم‌آهنگ‌سازی و مفهوم اکوسیستم در بازاریابی پرداخته‌اند که پس از دو مرحله پالایش، ۲۱ مقاله نهایی به‌عنوان مبنای تحلیل انتخاب شدند. معیارهای ورود و خروج مطالعات در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. معیارهای ورود و خروج مقالات منتخب

مرحله	معیار ورود	توضیحات
مرحله اول: انتخاب اولیه	عنوان مقاله مرتبط باشد	مقاله باید شامل کلیدواژه "Marketing Ecosystem" یا "Orchestration"، هم‌آواسازی، ارکستریشن، اکوسیستم بازاریابی یا ترکیبی از هر دو را داشته باشد.
مرحله دوم: پالایش اولیه	بررسی کلیدواژه‌ها	مقالات باید دارای کلیدواژه‌هایی مرتبط با اکوسیستم بازاریابی، هم‌آهنگ‌سازی، هم‌آواسازی در بازاریابی را داشته باشند.
مرحله سوم: پالایش نهایی	بررسی چکیده	مقالاتی انتخاب شوند که در چکیده آنها به موضوع هم‌آهنگ‌سازی در حوزه بازاریابی اشاره شده باشد.

به‌منظور شفاف‌سازی فرآیند شناسایی و پالایش مطالعات، مراحل انتخاب منابع مطابق دستورالعمل PRISMA ترسیم شده است. این نمودار جریان، تعداد منابع اولیه، مراحل حذف بر اساس معیارهای ورود و خروج مقالات و در نهایت انتخاب ۲۱ مطالعه نهایی را نشان داده‌است.

⁶ SID



شکل ۲. جریان انتخاب مطالعات PRISMA

گام‌های دوم، متن مقالات منتخب با روش تحلیل مضمون (Braun & Clarke, 2012) کدگذاری شد. واحدهای معنایی مشابه در قالب شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد اصلی تجمیع شدند. در گام سوم، برای اطمینان از دقت در انتخاب مطالعات، از دو ارزیاب مستقل استفاده شد. میزان توافق میان ارزیابان با استفاده از ضریب کاپا محاسبه گردید که مقدار آن ۰.۷۱ به دست آمد و نشان‌دهنده‌ی توافق بالا میان ارزیابان در هم‌راستایی مقالات با اهداف پژوهش است. این شاخص صرفاً میزان هم‌سویی ارزیابان و نه کیفیت ذاتی مقالات را نشان می‌دهد.

$$\text{فرمول ۱. } Kappa = \frac{po - pe}{1 - pe}$$

در گام چهارم، یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات منتخب ترکیب و دسته‌بندی شدند تا ابعاد و مولفه‌های اصلی هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی شناسایی شود. نتایج تحلیل در سه بعد محوری بازیگران اکوسیستم بازاریابی، سازوکارهای هم‌آهنگ‌سازی، پیامدهای عملکردی هم‌آهنگ‌سازی قرار گرفتند که جزئیات آن در جدول (۴) آمده است.

همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، کدهای «بازاریابی شخصی‌سازی شده و پیش‌بینی‌کننده» و «پلتفرم‌های خلق و هم‌آفرینی ارزش» بیشترین فراوانی را داشته‌اند. پلتفرم‌های خلق و هم‌آفرینی ارزش، در این پژوهش به پلتفرم‌هایی اشاره دارد که با فراهم‌سازی بستر تعامل میان سازمان و کاربران، فرآیند هم‌آفرینی ارزش را تسهیل می‌کنند. در عین حال کد «تامین‌کنندگان داده و فناوری» در بخش بازیگران اکوسیستم نشان‌دهنده نقش روزافزون

زیرساخت‌های دیجیتال در تنظیم سازوکارهای اکوسیستم است. در بخش پیامدها، وفاداری به برند، خلق ارزش مشتری و چابکی سازمانی سه خروجی پررنگ و کلیدی در مطالعات بوده‌اند که از میزان کدگذاری آنها قابل تشخیص است. در مقابل، مفاهیمی چون پاسخ‌گویی بازار و تاثیر اجتماعی و زیست‌محیطی با اندازه کوچکتر، نشان‌دهنده حضور کم‌فروغ‌تر در ادبیات موجود هستند.



شکل ۳. نمایش ابر کلمات مقوله‌های مقالات

تحلیل ابر واژگان حاصل از کدهای مستخرج از متن مقالات نشان می‌دهد واژگانی نظیر marketing, customer, ecosystem, data و content بیشترین تکرار را داشته‌اند و به‌روشنی بر مفاهیم محوری اکوسیستم بازاریابی دلالت دارند. واژه‌هایی مانند performance, transformation, engagement, predictive نیز نشان‌دهنده تمرکز ادبیات بر عملکرد، نوآوری دیجیتال، تحلیل پیش‌بینی و مشارکت مشتری هستند. حضور کلمات خاص‌زمینه‌ای مانند sustainability و tourism.electric نیز بیانگر آن است که بخشی از مطالعات تحلیل‌شده به کاربردهای بین‌بخشی اکوسیستم بازاریابی در صنایع خاص مانند حمل‌ونقل الکتریکی یا گردشگری هوشمند پرداخته‌اند.

در گام پنجم و تحلیل روابط مفهومی به منظور پاسخ به پرسش دوم و سوم پژوهش «تعامل بازیگران با سازوکارها چگونه است و این مفاهیم در بسترهای مختلف چگونه هم‌زیستی و تکامل می‌یابند؟» یافته‌ها بررسی شدند. نتایج نشان داد که روابط میان بازیگران و سازوکارهای هم‌آهنگ‌سازی چندسطحی و هم‌افزا است. تامین‌کنندگان فناوری و داده و زیرساخت‌های دیجیتال محرک‌های اصلی هماهنگی هستند (Schmitt et al., 2022; Trivedi et al., 2025). پلتفرم‌های خلق و هم‌آفرینی ارزش، حلقه اتصال میان سازمان و مشتری‌اند (Goad et al., 2024; Kijima et al., 2014). چابکی بازارمحور و تحلیل پیش‌بینی، امکان پاسخ سریع و تعامل هدفمند را فراهم می‌سازند (Kalaighnam et al., 2021; Richard et al., 2025). تحول سازمانی و توسعه منابع انسانی نیز زیرساخت نرم و فرهنگی هم‌آهنگ‌سازی را فراهم می‌کند (Duah et al., 2024).

برخلاف برخی مطالعات گذشته که تمرکز خود را عمدتاً بر نقش بازیگران محوری نظیر شرکت‌های بزرگ یا پلتفرم‌های مرکزی قرار داده‌اند (Adner, 2017; Jacobides et al., 2018). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اکوسیستم‌های بازاریابی نوین، شبکه‌ای گسترده از بازیگران مکمل و غیرمتمرکز را دربرمی‌گیرند. افزون بر این، اگرچه پژوهش حاضر به طور مستقیم به تفکیک بازارهای نوظهور و توسعه‌یافته نپرداخته است، مرور ادبیات

حاکمی از آن است که در محیط‌های نهادی ناپایدار، نقش تنظیم‌گرها و نهادهای نظارتی در هم‌آهنگ‌سازی بیشتر و پیچیده‌تر است (Coutinho et al., 2025; Oskam et al., 2021). همچنین یافته‌ها بیانگر آن است که مشتریان نهایی، کاربران و اینفلوئنسرها در قالب کنشگران هم‌آفرین ارزش ایفای نقش می‌کنند؛ موضوعی که نه صرفاً از حضور آنها در مدل، بلکه از کدهای استخراج‌شده مرتبط با تصمیم‌سازی، طراحی تجربه و تعامل دوطرفه در مقالات تحلیل‌شده استنباط شد (Goad et al., 2024; Szakal et al., 2024).

جدول ۴. راهبردهای هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم بازاریابی

بعد	مؤلفه کلّی	شاخص‌های نمونه (کلیدواژه‌ها)	نمونه مقالات مرتبط	تعداد کدها
بازیرگان اکوسیستم	بازیگران سازمانی کلان	Multinational Enterprises (MNEs), B2B Firms, Executive Leadership	(Gicquel et al., 2020; Hewett et al., 2022; Miller, 2012)	۱۶
	نهادهای محیطی/نظارتی	Government Agencies, Local Market Stakeholders, Regulatory Bodies	(Coutinho et al., 2025; Hewett et al., 2022)	۱۰
	تامین‌کنندگان فناوری و داده	Technology Partners, Data Analysts, AI Providers, Data Engineers	(Burgess & Burgess, 2020; Schmitt et al., 2022)	۱۷
	تیم‌های عملیاتی داخلی	Marketing Teams, Sales Teams, Product Teams, Marketing Strategists	(Davenport & Phillips, 2016; Gicquel et al., 2020)	۲۱
	مشتریان و ذی‌نفعان نهایی	Consumers, Social Media Influencers, Urban Residents	(Gambhir et al., 2022; Szakal et al., 2024)	۱۲
سازوکارهای اکوسیستم	یکپارچگی و هماهنگی دیجیتال	Digital Ecosystem Integration, Digital marketing ecosystems, Data integration, Integration of automated systems	(Davenport & Phillips, 2016; Hewett et al., 2022; Trivedi et al., 2025)	۱۶
	خلق و هم‌آفرینی ارزش با مشتری	Value orchestration platform, Co-experience, Co-development, Empowerment strategy, Customer Relationship Innovation	(Goad et al., 2024; Kijima et al., 2014)	۲۳
	چابکی و پاسخ‌گویی بازار محور	Sensemaking, Experimentation, Iteration, Speed, Marketing agility, Real-time analytics	(Burgess & Burgess, 2020; Kalaignanam et al., 2021)	۵
	تحلیل پیش‌بینی و شخصی‌سازی بازاریابی	Predictive analytics, Personalized marketing strategies, Service personalization, Recommendation systems	(Marushchak et al., 2024; Wilson et al., 2015)	۲۵
	تحول سازمانی و توسعه منابع انسانی	Training programs, Cultural transformation initiatives, Cross-functional collaboration frameworks, Goal-driven organizational design	(Gicquel et al., 2020; Sharma et al., 2024)	۸
تأثیرات	توسعه بازار و مزیت رقابتی	Enhanced Market Reach, Increased Competitive Advantage	(Hewett et al., 2022; Koteczki et al., 2024)	۹
	خلق و ارتقاء ارزش مشتری	Delivery of desirable customer outcomes, Value co-creation, Enhanced customer engagement,	(Gambhir et al., 2022; Goad et al., 2024; Kijima et al., 2014; Nim et al., 2024)	۸

تعداد کدها	نمونه مقالات مرتبط	شاخص‌های نمونه (کلیدواژه‌ها)	مؤلفه کلی	بعد
		Personalized marketing campaigns		
۲۰	(Duah et al., 2024; Kalaighnam et al., 2021; Sharma et al., 2024)	Superior firm performance, Enhanced marketing agility, Organizational adaptability, Increased efficiency	بهبود عملکرد و چابکی سازمان	
۱۵	(Burgess & Burgess, 2020; Lieb, 2017; Schmitt et al., 2022)	Enhanced brand engagement, Increased brand loyalty, Enhanced customer loyalty	ارتقاء برند و وفاداری	
۵	(Coutinho et al., 2025; Gicquel et al., 2020; Haghverdizadeh et al., 2024)	Increased EV adoption, Environmental benefits, Economic growth, Sustainable tourism development	پایداری و اثر اجتماعی	

در گام ششم و پاسخ سوال چهارم «هم‌آهنگ‌سازی چه پیامدهایی در چهار سطح بازار، سازمان، برند و جامعه برای عملکرد بازاریابی، توسعه قابلیت‌ها و پایداری اکوسیستم به همراه دارد» پیامدهای هم‌آهنگ‌سازی در چهار سطح مشخص شدند. سطح اول «بازار» توسعه بازار و ایجاد مزیت رقابتی (Hewett et al., 2022; Nim et al., 2024). سطح دوم «سازمان» بهبود عملکرد و افزایش چابکی (Duah et al., 2024)، سطح سوم «برند» تقویت وفاداری مشتری و مشارکت برند (Schmitt et al., 2022) و سطح چهارم «جامعه» دستیابی به توسعه پایدار و منافع زیست‌محیطی (Coutinho et al., 2025; Haghverdizadeh et al., 2024) است. این طبقه‌بندی بیانگر آن است که هم‌آهنگ‌سازی نه تنها عملکرد کوتاه‌مدت سازمان را بهبود می‌بخشد، بلکه آثار بلندمدت اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی نیز دارد. در نهایت از بررسی نظام‌مند ادبیات پیشین در حوزه بازاریابی دیجیتال، اکوسیستم و هم‌آهنگ‌سازی چارچوب مفهومی استخراج شده که در شکل (۴) ارائه شده است.



شکل ۴. چارچوب مفهومی هم‌آهنگ‌سازی اکوسیستم بازاریابی

در گام هفتم به منظور تکمیل تحلیل مفهومی حاصل از فراترکیب و دستیابی به درکی ساختاری از نحوه تعامل مؤلفه‌های شناسایی‌شده از روش DEMATEL استفاده شد. این روش با تکیه بر مقایسه‌های دوتایی میان شاخص‌ها، امکان شناسایی عوامل علی و معلولی و درک میزان تاثیر متقابل میان عناصر سیستم را فراهم می‌آورد. به منظور تحلیل ساختار علی میان مؤلفه‌ها، داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های تکمیل‌شده توسط ۱۲ خبره در نرم‌افزار

Excel تحلیل شد و با استفاده از شاخص‌های تحلیلی شامل اثرگذاری (R)، اثرپذیری (C)، اهمیت کل (R+C) و نقش علی یا معلولی (R-C) تحلیل شدند. خبرگان به صورت هدفمند از میان افرادی انتخاب شدند که دارای سابقه تخصصی در بازاریابی دیجیتال، طراحی اکوسیستم‌های کسب و کار و تحلیل سیستمی بودند. معیارهای انتخاب شامل حداقل پنج سال تجربه علمی یا اجرایی بود. از میان افراد ۶ نفر اساتید دانشگاهی و ۶ نفر از مدیران و متخصصان صنعت بوده‌اند. خروجی این محاسبات در جدول (۴) نمایش داده شده و مبنای تفسیر روابط میان شاخص‌ها قرار گرفت.

جدول ۵. ماتریس میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری معیارها

نتیجه	چابکی سازمانی	هم‌آفرینی ارزش مشتری	تخصیصی سازی بازاریابی و بازاریابی پیش‌بینی	بهره‌های خلق ارزش با مشتری	یکپارچگی دیجیتال	تأمین کنندگان فناوری و داده	نیمه‌های عملیاتی داخلی
R	5.341	5.137	5.46	4.866	5.299	5.205	6.189
C	4.872	4.092	4.94	5.677	6.218	5.891	5.808
C+R	10.21	9.22	10.4	10.54	11.52	11.1	12
R-C	0.469	1.045	0.52	-0.81	-0.92	-0.69	0.381

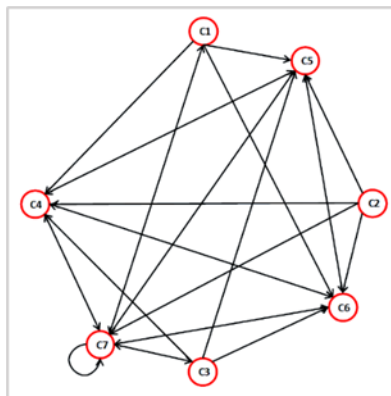
ماتریس X مطابق روش کلاسیک DEMATEL با استفاده از رابطه زیر نرمال سازی شد تا مقادیر در بازه صفر تا ۱ قرار گیرند.

$$N = \frac{X}{ij \max \sum_j X} \quad \text{فرمول ۲.}$$

سپس ماتریس روابط کل از طریق ماتریس $T = N(I - N)^{-1}$ محاسبه شد. برای ترسیم نقشه روابط، آستانه معنای‌داری روابط بر اساس میانگین مقادیر ماتریس T تعیین گردید؛ بنابراین تنها روابطی که شدت آنها از مقدار آستانه بزرگ‌تر بود، در شبکه نهایی نمایش داده شدند. همچنین جهت روابط علی بر اساس مقدار شاخص (C-R) تعیین شد. مقادیر مثبت نشان‌دهنده نقش علی و مقادیر منفی بیانگر نقش پیامدی است.

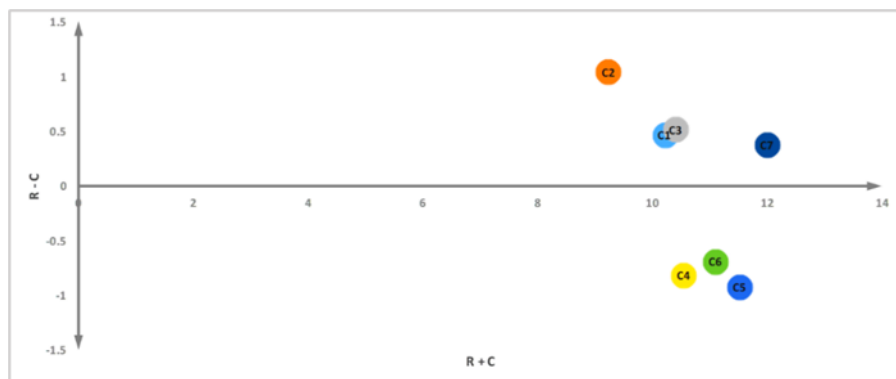
مطابق جدول (۵)، تأمین کنندگان فناوری و داده (C2) و یکپارچگی دیجیتال (C3) بیشترین اثرگذاری را داشته‌اند و به عنوان محرک‌های اصلی هم‌آهنگ‌سازی شناخته می‌شوند. تحلیل پیش‌بینی و تخصیصی سازی (C5) و ارزش نهایی برای مشتری (C6) بیشترین اثرپذیری را نشان دادند که این نشان‌دهنده نقش پیامدی آنها در ساختار اکوسیستم است. شاخص چابکی سازمانی (C7) نیز به عنوان نقطه تعادل در سیستم ظاهر شده که هم اثرگذار و هم اثرپذیر است.

برای نمایش تصویری روابط، از خروجی DEMATEL نقشه روابط علی- معلولی از ماتریس T استخراج شد. این نقشه در شکل (۵) آورده شده و مسیرهای اصلی انتقال تاثیر را میان شاخص‌ها نشان می‌دهد. بر اساس این شبکه، مسیر علی غالب از عوامل فناورمحور و زیرساختی به سمت پیامدهای سازمانی و ارزشی قابل ردیابی است.



شکل ۵. نقشه روابط شبکه‌ای

این مسیر نشان می‌دهد که بدون تقویت زیربناهای دیجیتال و ظرفیت‌های تکنولوژیک، تحقق ارزش‌آفرینی مشتری محور دشوار خواهد بود. همچنین مشاهده می‌گردد که بین عوامل C1 (تیم‌های عملیاتی داخلی) و C5 (بازاریابی شخصی‌سازی شده و بازاریابی پیش‌بین) و C2 (تامین‌کنندگان فناوری و داده) و C4 (پلتفرم‌های خلق ارزش) رابطه دو طرفه وجود دارد. همچنین عامل C7 (چابکی سازمانی) حلقه خوداثرگذاری^۷ است. تامین‌کنندگان فناوری و داده بر چابکی سازمانی، هم‌آفرینی ارزش برای مشتری، بازاریابی شخصی‌سازی شده و بازاریابی پیش‌بین و یکپارچگی دیجیتال تاثیر می‌گذارد. یکپارچگی دیجیتال نیز بر چابکی سازمانی، هم‌آفرینی ارزش برای مشتری، پلتفرم‌های خلق ارزش تاثیر می‌گذارد. عامل C7 (چابکی سازمانی) از هم‌آفرینی ارزش برای مشتری، بازاریابی شخصی‌سازی شده و بازاریابی پیش‌بین، پلتفرم‌های خلق ارزش، یکپارچگی دیجیتال، تامین‌کنندگان فناوری، تیم‌های داخلی و خودش تاثیر می‌پذیرد. با توجه به تعداد بالای پیکانهای ورودی و خروجی (و خوداثرگذاری)، C7 یک نقش محوری در بازخورد سیستم دارد و ممکن است نشان‌دهنده یک مولفه کنترلی یا ارزیابی باشد.



شکل ۶. روابط علی

⁷ Self-loop

محور افقی R+C نشان‌دهنده اهمیت آن شاخص در اکوسیستم است و هرچه R+C بیشتر باشد به معنای آن است که آن عوامل در مرکز تعاملات اکوسیستم قرار دارد. همانطور که مشاهده می‌شود به ترتیب C۷، C۵ و C۶ بیشترین تعاملات را دارند. محور عمودی R-C نشان‌دهنده نقش عامل در روابط علی است که اگر مثبت باشد عامل محرک و اثرگذار است و اگر منفی باشد عامل نتیجه‌پذیر و وابسته به سایر عوامل است. C۲ (تامین‌کنندگان فناوری و داده) یک عامل علی کلیدی است و نقش پیشران در آغاز زنجیره علی را دارد. C۱ (تیم‌های عملیاتی داخلی) و C۳ (یکپارچگی دیجیتال) وسط و نزدیک به مرز هستند و به عنوان محرک‌های میانی هم اثرگذار و هم اثرپذیر هستند. نقش محوری C۷ در این نمودار هم تأیید می‌گردد. C۴، C۵ و C۶ به‌عنوان خروجی سیستم یا نتایج راهبردی هم‌آهنگ‌سازی اکوسیستم هستند و اثرپذیرند و اهمیت بالایی دارند. به‌طور کلی، تحلیل DEMATEL چارچوب فراترکیب را تأیید کرد و نشان داد که زیرساخت‌های فناورانه و دیجیتال پیش‌نیاز تحقق ارزش‌آفرینی مشتری‌محور و چابکی سازمانی‌اند و C۷ نقش حلقه بازخورد پایداری اکوسیستم را دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش آمیخته از طریق مطالعه اسناد علمی دو دهه گذشته، به شناسایی ابعاد کلیدی، سازوکارهای میان‌کنشی و پیامدهای هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی پرداخته و چارچوبی تلفیقی و چندسطحی از این پدیده ارائه داده است.

در راستای پاسخ مستقیم به سؤالات پژوهش، نتایج نشان داد که هم‌آهنگ‌سازی در اکوسیستم‌های بازاریابی پدیده‌ای چندبعدی و چندبازگیری است که از برهم‌کنش هم‌زمان سازوکارهای فناورانه، انسانی و ساختاری پدید می‌آید. در پاسخ به پرسش اول، سه بعد اصلی شامل بازیگران اکوسیستم (بازیگران سازمانی کلان، نهادهای تنظیم‌گر، تامین‌کنندگان فناوری/داده، تیم‌های داخلی و کاربران/مشتریان)، سازوکارهای هم‌آهنگ‌سازی (یکپارچگی و هماهنگی دیجیتال، پلتفرم‌های خلق/هم‌آفرینی ارزش، چابکی بازارمحور، تحلیل پیش‌بینی و شخصی‌سازی، تحول سازمانی) و پیامدها (بازار، سازمان، برند، جامعه/پایداری) شناسایی شدند. این تحلیل با مطالعات پیشین که بر تعامل و همکاری میان بازیگران در اکوسیستم بازاریابی تأکید دارند، همخوانی دارد. (Hewett et al., 2022; Nim et al., 2024)

در پاسخ به سؤالات دوم و سوم درباره چگونگی تعامل بازیگران و سازوکارها در بافت‌های گوناگون، یافته‌ها نشان داد زیرساخت‌های دیجیتال و داده‌محور نقش ریل‌گذار هماهنگی را دارند و امکان هم‌آهنگی بلادرنگ میان کنشگران را فراهم می‌کنند. پلتفرم‌های ارزش‌آفرین پیوند سازمان-کاربر را عمیق‌تر داده و مشتریان را به هم‌آفرین ارزش تبدیل می‌کنند. (Goad et al., 2024; Kijima et al., 2014) چابکی بازارمحور و تحلیل پیش‌بینی/شخصی‌سازی سازوکار به مثابه داده به ارزش و پاسخ سریع به تغییرات‌اند. (Kalaighnam et al., 2021; Richard et al., 2025). این الگو ضمن هم‌سویی با ادبیات موجود، فراتر از رویکردهای کنترل‌محور

ستنی رفته و نقش فعال کاربران و یادگیری سازمانی را پررنگ‌تر می‌کند (Barbosa, 2024; Szakal et al., 2024)

در پاسخ به سؤال چهارم، پیامدهای هم‌آهنگ‌سازی در چهار سطح به‌دست آمد. در سطح بازار شامل توسعه دامنه و مزیت رقابتی (Hewett et al., 2022; Nim et al., 2024)، در سطح سازمان بیانگر بهبود عملکرد، چابکی و تطبیق‌پذیری در سطح برند شامل تقویت تجربه، مشارکت و وفاداری (Schmitt et al., 2022) و در سطح اجتماعی/پایداری شامل منافع زیست‌محیطی و اقتصادی در صنایع نوظهور (M. F. Coutinho et al., 2023; Haghverdizadeh et al., 2024). این نتایج ضمن تأیید برخی شواهد پیشین، نشان می‌دهد که پیوند داده، پلتفرم، چابکی مسیر اصلی انتقال اثر به پیامدهای ارزش‌محور است.

برای تقویت استنتاج‌ها، تحلیل DEMATEL نیز انجام شد. نتایج علی‌نشان داد تأمین‌کنندگان فناوری و داده و یکپارچگی دیجیتال در نقش محرک‌های ساختاری قرار دارند، در حالی که شخصی‌سازی/تحلیل پیش‌بینی و ارزش مشتری عمده‌تأ پیامدی هستند؛ چابکی سازمانی نیز به‌عنوان گره بازخوردی/تسریع‌کننده عمل می‌کند (Duah et al., 2021; Fontela & Gabus, 1976; Kalaighnam et al., 2024). این الگوی علی، چارچوب فراترکیب را پشتیبانی کرده و مسیر سیاست‌گذاری را از توانمندسازهای فناورانه به سمت پیامدهای ارزش و عملکرد روشن می‌سازد.

از منظر نظری، مقاله با ترکیب سه سطح بازیگران، سازوکارها و پیامدها و برجسته‌سازی نقش مشارکتی کاربران و هوشمندی دیجیتال، بخشی از پراکندگی ادبیات بازاریابی اکوسیستمی را یکپارچه می‌کند (Hewett et al., 2022; Nim et al., 2024). همچنین نشان می‌دهد چابکی صرفاً یک قابلیت درون‌سازمانی نیست، بلکه میانجی/تسهیل‌گر هماهنگی بین‌بازیگری در اکوسیستم‌های دیجیتال است (Kalaighnam et al., 2021). از منظر مدیریتی، تمرکز رهبران بازاریابی باید از کنترل مستقیم به سمت تسهیل همکاری، اعتماد و هماهنگی توزیع‌شده تغییر یابد؛ توسعه ظرفیت‌هایی چون تحلیل پیش‌بینی، مدیریت پلتفرم، طراحی تجربه مشتری و فرهنگ یادگیری بین‌سازمانی ضروری است (Dessaigne & Pardo, 2020; Hemmati, M., & Tahmasebi, 2023; Kijima et al., 2014).

با وجود دستاوردها، چند محدودیت باید مدنظر قرار گیرد (۱) اتکای مطالعه به منابع ثانویه در مرحله فراترکیب، نتایج را به کیفیت و جامعیت ادبیات موجود وابسته می‌کند؛ (۲) قابلیت تعمیم ممکن است در بافت‌های نهادی/صنعتی دیگر محدود باشد؛ (۳) در بخش کمی، اندازه نمونه خبرگان (۱۲ نفر) می‌تواند بر پایداری روابط علی اثر بگذارد؛ (۴) مدل ارائه‌شده در این مقاله بیشتر مفهومی - تحلیلی است و نیازمند اعتبارسنجی تجربی و میدانی در صنایع و کشورها است. این محدودیت‌ها جهت‌گیری پژوهش‌های آینده را توجیه می‌کند.

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود مدل‌های بومی هم‌آهنگ‌سازی در بافت‌های در حال توسعه/منطقه‌ای طراحی و آزمون شوند؛ شاخص‌های سنجش هم‌آهنگ‌سازی با رویکردهای آمیخته و مدل‌سازی شبکه‌ای توسعه یابند؛ و نقش فناوری‌های نوظهور نظیر هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در اکوسیستم‌های خودهم‌آهنگ/غیردمتمرکز بررسی شود (Richard et al., 2025; Trivedi et al., 2025). در جمع‌بندی، این

پژوهش هم‌آهنگ‌سازی را یک قابلیت راهبردی چندسطحی معرفی می‌کند که بنیان نوآوری جمعی، مقیاس‌پذیری پایدار و ارزش‌آفرینی اکوسیستمی در بازاریابی دیجیتال است.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

نویسندگان اعلام کردند که هیچ‌گونه حمایت مالی دریافت نکرده‌اند.

سهم نویسندگان

تمام نویسندگان به‌طور برابر در ایده‌پردازی، طراحی، گردآوری داده‌ها، تحلیل و نگارش این مطالعه مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

نویسندگان عدم وجود هرگونه تعارض منافع را اعلام می‌کنند.

سپاسگزاری

صمیمانه از خبرگان دانشگاهی و صنعتی که در ارزیابی دیمتل مشارکت داشتند و با دیدگاه‌های ارزشمند خود به این پژوهش کمک کردند، سپاسگزاری می‌کنند.

References

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Aguirre, R. T. P., & Bolton, K. W. (2014). Qualitative interpretive meta-synthesis in social work research: Uncharted territory. *Journal of Social Work*, 14(3), 279–294. <https://doi.org/10.1177/1468017313476797>
- Ahmadi, F., Meigounpoory, M. R., & Sadeghi, H. (2021). Providing a model for accelerating the cooperation of large companies with small businesses. *Journal of Business Management Perspective*, 20(46), 13–37. <https://doi.org/https://doi.org/10.52547/jbmp.20.46.13>
- Barbosa, B. (2024). *Contemporary trends in innovative marketing strategies*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1231-5>
- Bergdahl, E. (2019). Is meta-synthesis turning rich descriptions into thin reductions? A criticism of meta-aggregation as a form of qualitative synthesis. *Nursing Inquiry*, 26(1), e12273. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/nin.12273>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. American Psychological Association. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/14697874211039077>
- Burgess, C., & Burgess, M. (2020). The new marketing: how to win in the digital age. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-new-marketing/book265613>
- Cooper, M., Harrell, M. B., & Perry, C. L. (2016). A qualitative approach to understanding real-world electronic cigarette use: implications for measurement and regulation. *Preventing Chronic Disease*, 13, E07. <https://doi.org/10.5888/pcd13.150502>
- Coutinho, G. L., Wells, P., & Consoni, F. L. (2025). Creating the market for electric mobility in Brazil. In *The Routledge Companion to Marketing and Sustainability* (pp. 288–301). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003412397-24/creating-market-electric-mobility-brazil-gabriel-coutinho-peter-wells-flávia-consoni>
- Coutinho, M. F., Dias, Á. L., & Pereira, L. F. (2023). Credibility of social media influencers: impact on purchase intention. *Human Technology*, 19(2), 220–237. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2023.19-2.5>
- Davenport, T. H., & Phillips, J. (2016). The future of marketing automation. *Applied Marketing Analytics*, 2(3), 213–224. <https://doi.org/10.69554/TMBJ3607>

- Dessaigne, E., & Pardo, C. (2020). The network orchestrator as steward: Strengthening norms as an orchestration practice. *Industrial Marketing Management*, 91, 223–233. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.007>
- Duah, F. A., Abeeku Bamfo, B., & Serbe Marfo, J. (2024). Marketing capability and firm performance: the mediating role of resource orchestration capability. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2318880. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2318880>
- Fontela, E., & Gabus, A. (1976). *Current perceptions of the world problematique. World Modeling: A Dialogue*. North-Holland Publishing Company, Amsterdam/Oxford.
- Gambhir, V., Asnate-Salazar, E., Prithi, M., Alvarado-Tolentino, J., & Tongkachok, K. (2022). Using Artificial Intelligence and Deep Learning Methods to Analysis the Marketing Analytics and Its Impact on Human Resource Management Systems. *Communications in Computer and Information Science*, 1591 CCIS, 345–353. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07012-9_30
- Gicquel, R., Lambert, P.-A., Gicquel, R., & Lambert, P.-A. (2020). Installed Base Selling, a Company Culture: A change management journey. Using Installed Base Selling to Maximize Revenue: A Step-by-Step Approach to Achieving Long-Term Profitable Growth, 99–110. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5146-1_7
- Goad, E. A., Chase, K. S., Brauer, D. B., Chefor, E., Chaker, N. N., Rabago, R., Hochstein, B., & Hansen, J. D. (2024). Orchestration of value: the role of customer success managers within sales ecosystems. *European Journal of Marketing*, 58(3), 756–781. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2023-0222>
- Haghverdizadeh, A., Zarei, G., Asgarnezhad Nouri, B., & Rahimi Koloor, H. (2024). Analysis of basic cultural and social functions of smart tourism development in urban destinations. *Journal of Tourism and Development*, 13(3), 169–184. <https://doi.org/https://doi.org/10.22034/jtd.2024.432412.2874>
- Heikinheimo, M., Hautamäki, P., Julkunen, S., & Koponen, J. (2024). B2B service sales on a digital multi-sided platform: Transformation from value chains to value networks. *Industrial Marketing Management*, 116, 26–39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.006>
- Hemmati, M., & Tahmasebi, M. (2023). Orchestration strategy in platform businesses: A meta-synthesis approach. *Journal of Management System Development*. <https://doi.org/https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.64518.4053>
- Herzog, S., Colin, M., & and Hruskova, M. (2024). The role of large corporations in entrepreneurial ecosystems – a case study of Munich. *European Planning Studies*, 32(6), 1295–1317. <https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2301295>
- Hewett, K., Hult, G. T. M., Mantrala, M. K., Nim, N., & Pedada, K. (2022). Cross-border marketing ecosystem orchestration: A conceptualization of its determinants

- and boundary conditions. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 619–638. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.003>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Javandoust, K., & Khoroshidi, G. (2021). Development of a collaboration-based marketing model for SMEs to actively enter and participate in markets: A case study of food industries in West Azerbaijan province. *Journal of Business Management Perspective*, 19(42), 153–177. <https://doi.org/https://doi.org/10.52547/jbmp.19.42.153>
- Kalaighnam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35–58. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>
- Kijima, K., Rintamki, T., & Mitronen, L. (2014). Value orchestration platform: model and strategies. Annual Conference of Japan Society for Management Information. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/b12315-52/value-orchestration-platform-model-strategies-kijima-japan-rintamki-mitronen-finland>
- Koteczki, R., Balassa, B. E., & Csikor, D. (2024). Optimizing Human Resources for Efficiency and Sustainability through Business Process Modelling with Large Language Models. *Chemical Engineering Transactions*, 114, 499–504. <https://doi.org/10.3303/CET24114084>
- Lieb, R. (2017). Content-the atomic particle of marketing: The definitive guide to content marketing strategy. Kogan Page Publishers. <https://www.koganpage.com/marketing-communications/content-the-atomic-particle-of-marketing-9780749479756>
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B., & Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207–214. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.025>
- Marushchak, S., Fadyeyeva, I., Halachev, P., Zharkenov, N., & Pakhomov, S. (2024). The role of artificial intelligence and machine learning in forecasting economic trends. *Data and Metadata*, 3. <https://doi.org/10.56294/dm2024.247>
- Miller, M. (2012). *B2B digital marketing: Using the web to market directly to businesses*. Que publishing.
- Minerbo, C., & Brito, L. A. L. (2022). An integrated perspective of value creation and capture: a systematic literature review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(4), 768–789. <https://doi.org/10.1108/jbim-12-2020-0542>

- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Feng, H. (2022). Marketing capabilities for b2b firms. In *Handbook of business-to-business marketing* (pp. 96–116). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849801423.00014>
- Nim, N., Pedada, K., & Hewett, K. (2024). Digital marketing ecosystems and global market expansion: current state and future research agenda. *International Marketing Review*, 41(5), 872–885. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IMR-04-2024-0108>
- Oskam, I., Bossink, B., & de Man, A.-P. (2021). Valuing value in innovation ecosystems: How cross-sector actors overcome tensions in collaborative sustainable business model development. *Business & Society*, 60(5), 1059–1091. <https://doi.org/doi.org/10.1177/0007650320907145>
- Richard, F., Štefan, K., & Lenka, K. (2025). Role of Artificial Intelligence and Machine Learning in E-commerce: a Literature Review. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal*, 14, e31736–e31736. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14201/adcaij.31736>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.
- Santos, V., & Malta, P. (2023). The Impact of Digital Transformation on Innovation in European Companies: A New Generation of AI Predictive Model Test Against Predictive Machine Learning Algos. *International Conference on Marketing and Technologies*, 447–458.
- Satornino, C. B., Peloza, J., Allen, A., & Perren, R. (2018). A New Perspective on Value Creation and Marketing's Dominant Logic: An Abstract. Back to the Future: Using Marketing Basics to Provide Customer Value: Proceedings of the 2017 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, 493–494. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66023-3_165
- Schmitt, R., Rossi, A., Bensoussan, A., Schmitt, R., Rossi, A., & Bensoussan, A. (2022). Digital Transformation of the Omni-personal Customer Journey. Omni-Personal Luxury: How to Transform Your Luxury Business for the Digital Age, 63–139. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-85769-1_5
- Sharma, U., Hult, G. T. M., Morgeson III, F. V., Sharma, P. N., Schrock, W., & Redd Sleep, S. (2024). Understanding multilevel organizing: a focus of customer satisfaction on firm performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/10696679.2024.2431237>
- Sorathia, V., Laliwala, Z., & Chaudhary, S. (2005). Towards agricultural marketing reforms: Web services orchestration approach. 2005 IEEE International Conference

on Services Computing (SCC'05) Vol-1, 1, 260–267.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1109/SCC.2005.100>

Szkal, A. C., Brătucu, G., Ciobanu, E., Chițu, I. B., Mocanu, A. A., & Ialomițianu, G. (2024). Exploring influencing marketing—Consumer insights and creators' perspectives. *Sustainability*, 16(5), 1845.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3390/su16051845>

Marketing: Understanding the Intersection of Data Engineering and Marketing. In Data Engineering for Data-driven Marketing (pp. 1–16). Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/978-1-83662-326-720251002>

Wilson, J., Kachappilly, C., Mohan, R., Kapadia, P., Soman, A., & Chaudhury, S. (2015). Real world applications of machine learning techniques over large mobile subscriber datasets. ArXiv Preprint ArXiv:1502.02215.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.1502.02215>