

# MENGELOLA KEMAMPUAN DINAMIS MELALUI PENCIPTAAN NILAI PELANGGAN PADA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Rina Dewi  
Universitas 45 Surabaya  
rinadewisoesyra@gmail.com

## ABSTRAK

Manajemen dan nilai pelanggan adalah masalah empiris utama dan teoritis dalam manajemen pemasaran dan manajemen strategis. Namun, belum banyak yang diketahui bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia dalam mendukung terciptanya penciptaan nilai dalam membangun fondasi mikro dari perspektif kapabilitas dinamis serta bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia dapat mendorong kreativitas dan inovasi dari sisi karyawan untuk membangun penciptaan nilai tersebut. Penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review untuk mendapatkan gambaran yang mendalam mengenai penelitian yang telah dilakukan pada bidang ini terkait dengan kapabilitas dinamis, penciptaan nilai dan manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kapabilitas dinamika kognitif manajerial, penelitian ini mengeksplorasi literatur bagaimana perusahaan mampu mengatur sumber daya yang dimilikinya dalam pasar yang dinamis untuk membangun penciptaan nilai sesuai dengan harapan dan keinginan stakeholder dengan peran serta yang kuat pada praktik manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan pemahaman tentang pengembangan penciptaan nilai. Implikasi penelitian ini diharapkan dengan praktik manajemen sumber daya manusia mampu membantu perusahaan dalam mendorong mengembangkan kemampuan dinamis dengan menumbuhkan kesadaran pada multi-level untuk membuat dan mengembangkan penciptaan nilai untuk memberikan manfaat dan dampak bagi perusahaan secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Kemampuan Dinamis, Penciptaan Nilai Pelanggan, Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

## PENDAHULUAN

Perusahaan dalam meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam industry harus melakukan keputusan dalam pemilihan strategi dalam lingkungan yang dinamis, berubah sangat cepat dan memerlukan respon dan tindakan yang tepat untuk melakukan antisipasi perubahan tersebut dengan mengelola sumber daya perusahaan. Kemampuan dinamis merupakan aktivitas rutin organisasi serta strategi dimana manajer merubah basis sumber daya yang dimiliki, untuk memperoleh dan melepaskan sumber daya, mengintegrasikannya, berikut menggabungkan kembali, untuk dapat menghasilkan strategi penciptaan nilai baru (Robert, 1996). Mereka adalah pendorong di balik penciptaan, evolusi, dan rekombinasi sumber daya lain untuk

menjadi sumber baru keunggulan kompetitif (Eisenhardt & Martin, 2000; Jose, 1997). Kemampuan dinamis adalah proses perusahaan dalam penggunaan sumber daya khusus untuk mengintegrasikan, menyusun kembali, memperoleh dan melepaskan sumber daya untuk mencocokkan dan menciptakan perubahan dalam pasar. Kemampuan dinamis adalah proses dalam pencapaian konfigurasi sumber daya baru (Capron & Mitchell, 2009) ketika pasar muncul, bertabrakan, terpecah, berevolusi, dan mati. Kemampuan dinamis termasuk rutinitas penciptaan pengetahuan di mana manajer dan orang lain membangun pemikiran baru dalam perusahaan, kemampuan dinamis yang sangat penting dalam industri di mana pengetahuan mutakhir penting untuk strategi dan kinerja yang efektif (Hampshire

& Policy, 2013). Mereka juga mencakup rutinitas aliansi dan akuisisi yang membawa sumber daya baru ke dalam perusahaan dari sumber eksternal misalnya proses akuisisi yang sangat efektif di mana para manajer mengumpulkan rangkaian produk dan pengetahuan teknik yang berubah-ubah yang mendorong kinerja yang unggul. Kemampuan dinamis menghasilkan kemampuan tidak menunggu terjadi krisis dari lingkungan eksternal, dikarenakan kemampuan dinamis organisasi merupakan bentuk proses mengintegrasikan, melakukan konfigurasi ulang, memperoleh dan melepaskan sumber daya (Kor & Mesko, 2013).

Proses kemampuan dinamis adalah penempatan, konstruksi, rekonfigurasi, serta integrasi sumberdaya perusahaan, bisa juga akan meniadakan sumberdaya yang dianggap tidak memberikan kontribusi keunggulan kompetitif (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007) Perusahaan atau organisasi menghadapi kondisi batas di pasar berkecepatan tinggi di mana durasi keunggulan kompetitif secara inheren tidak dapat diprediksi, waktu adalah pusat strategi, dan kemampuan dinamis sendiri tidak stabil. Eksplorasi focus strategis pada keuntungan pelanggan yang menciptakan penciptaan nilai dari perspektif kemampuan dinamis secara teori dan empiris yang menjadi isu di bidang manajemen strategis (Kor & Mesko, 2013) untuk mengembangkan, memfasilitasi kemampuan kognitif manajerial untuk merasakan, menangkap serta melakukan konfigurasi ulang (Eisenhardt & Martin, 2000) serta melihat dampak potensial dari keuntungan pelanggan pada penciptaan nilai.

Penciptaan nilai pelanggan menjadi penting dalam semua level untuk memberikan dukungan menciptakan keunggulan bersaing dengan memberikan nilai kepada pelanggan (Chen et al., 2016;

Liu & Zhao, 2020; Ramaswamy & Ozcan, 2018). Untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan awareness pelanggan atas penciptaan nilai pelanggan produk baik barang ataupun jasa perusahaan, maka perusahaan melakukan konfigurasi ulang sumber daya yang dimiliki untuk memenuhi permintaan pelanggan yang terus mengalami perkembangan serta bersiap menghadapi strategi pesaing dengan mengelaborasi kemampuan dinamis (Bernroider et al., 2013).

Penciptaan nilai memiliki konsep penciptaan nilai pada pelanggan (Ameer & Khan, 2020; Basco, 2019) dan pemegang saham. Penciptaan nilai membutuhkan investasi strategis untuk menciptakan keunggulan bersaing untuk meraih generalisasi jumlah pelanggan yang lebih banyak, penjualan yang meningkat dan margin yang lebih tinggi dan lebih baik dari pesaing. Nilai diciptakan ketika perusahaan melakukan pengembangan cara baru dalam bertindak, memanfaatkan teknologi baru serta penggunaan metode baru ataupun bentuk baru dari bahan mentah (Randall et al., 2014).

Penciptaan nilai terjadi pada level individu, level organisasi dan level masyarakat. Organisasi bisa menjadi sumber nilai dengan empat pendekatan yaitu berkonsentrasi pada inovasi dan aktivitas penemuan yang memiliki dampak pada penciptaan nilai pelanggan, proses pengetahuan organisasi yang berpengaruh terhadap penciptaan nilai, praktik manajemen sumber daya manusia strategis pada penelitian, literatur tentang manajemen strategis (Lepak et al., 2007). Manajemen penciptaan nilai merupakan kunci teoritis dalam manajemen strategis dan manajemen pemasaran (Wikström, 1996).

Penciptaan nilai pelanggan adalah nilai yang diharapkan oleh pelanggan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya

yang harus direspon dengan baik oleh perusahaan untuk mendapatkan keuntungan (Ruel, 2020) dalam jangka pendek dan jangka panjang. Menjadi suatu kebutuhan bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya yang dimilikinya untuk eksplorasi, eksploitasi, melakukan inovasi berkelanjutan serta menangkap peluang untuk mencapai tujuan organisasi (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Winter, 2011).

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kemampuan Dinamis (*Dynamic Capability*)

Menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif adalah masalah mendasar dalam dunia bisnis dan dalam bidang manajemen strategis (Jose, 1997; Liu & Zhao, 2020). Lingkungan yang berubah dengan cepat (dinamis), keunggulan kompetitif adalah bersifat singkat daripada berkelanjutan (D'Aveni, 2014). Saat ini dunia bisnis dicirikan oleh perubahan yang cepat (Aho & Uden, 2013) dan dalam lingkungan dimana perusahaan tidak dapat lagi mengandalkan sumber daya mereka untuk mempertahankan posisi kompetitif mereka yang masih ada. Mereka harus dapat menggabungkan sumber daya dengan cara baru (Bernroider et al., 2013; Best et al., 2020; Capron & Mitchell, 2009), mendapatkan tambahan sumber daya dan membuang sumber daya yang tidak penting, dan melakukan ini secara terus-menerus dan cepat jika mereka ingin bersaing dengan sukses. Istilah 'kemampuan dinamis' muncul dalam literatur manajemen strategis untuk mendefinisikan keterampilan ini.

Perspektif kemampuan dinamis mengacu pada kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang sumber dayanya dengan mengantisipasi, bereaksi, dan memimpin perubahan lingkungan untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan

cepat (Jose, 1997) dan menghasilkan penciptaan nilai baru strategi (Eisenhardt & Martin, 2000). Tujuan utama bisnis menciptakan dan memelihara nilai (Wikström, 1996), kapabilitas dinamis perspektif tentang bagaimana nilai diciptakan dan disesuaikan (Martin, 2011).

### Penciptaan Nilai Pelanggan dalam Kemampuan Dinamis

Perubahan lingkungan memainkan peranan penting dalam penelitian yang ada tentang kemampuan dinamis (Božič & Dimovski, 2019). Penciptaan nilai dalam perspektif kemampuan dinamis tidak dapat dipahami tanpa memahami efek yang kompleks dalam perubahan lingkungan. Penciptaan nilai bergantung pada jumlah sumber daya yang dialokasikan untuk menghasilkan kemampuan di masa depan (Agustriyana & Pringgabayu, 2017). Perubahan lingkungan dan kesepadanan antara kemampuan saat ini dan dinamis menentukan apakah alokasi sumber daya mengarah ke penciptaan nilai. Pengetahuan untuk mengelola sumber daya dalam lingkungan yang dinamis untuk menciptakan kemampuan masa depan. Dalam menghasilkan nilai pelanggan yang superior terus menjadi salah satu tujuan utama pemasaran dan cara mencapai keunggulan kompetitif (Marcos-cuevas et al., 2016).

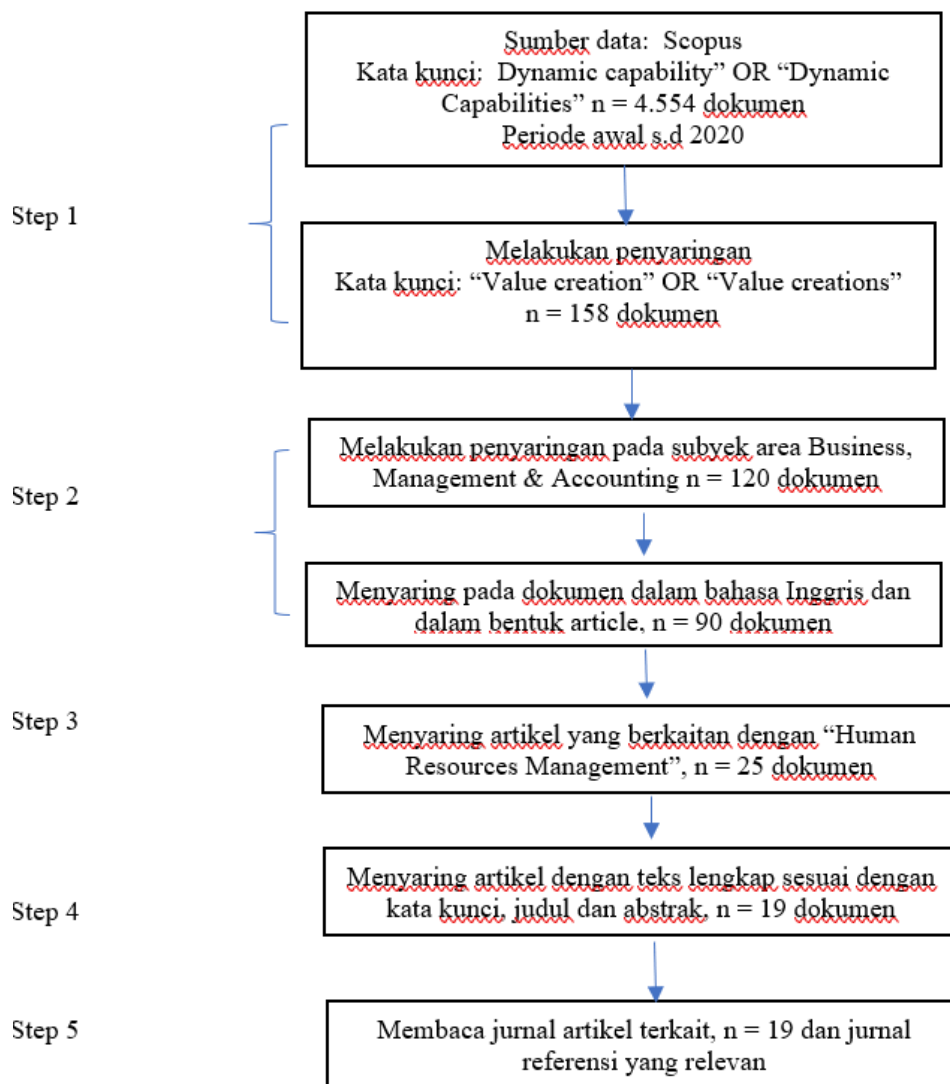
*Capabilities theory* mengakui bahwa perusahaan biasanya memiliki kesenjangan kemampuan (antara apa yang dimiliki dan apa yang dibutuhkan) yang perlu dipenuhi untuk membangun keunggulan kompetitif jangka panjang (Teece, 2016). Investasi dalam kapabilitas masa depan mengarah ke kemampuan dinamis (Rothaermel & Hess, 2007). Jenis kemampuan ini dapat beroperasi dengan baik berbeda pada basis sumber daya perusahaan dan dengan demikian dapat memiliki implikasi yang berbeda untuk

keunggulan kompetitif dan kinerja yang sesuai (Barreto, 2010). Para sarjana telah mempelajari kontribusi kemampuan dinamis untuk perusahaan untuk lebih menjelaskan hubungan di antara mereka. Satu pandangan dari perspektif kapabilitas dinamis dibangun di atas pengenalan kemampuan dinamis atau *dynamic capability* berada pada tingkat hierarki yang lebih tinggi daripada kapabilitas biasa. Ketergantungan jalur dan kapasitas penyerapan memainkan peran penting dalam apakah kegiatan biasa akan dilakukan secara signifikan mempengaruhi kemampuan frms untuk menghasilkan kemampuan baru (Zahra & George, 2002). Akibatnya, perusahaan yang memiliki kemampuan tertentu seperti teknologi atau kekuatan pasar untuk mencari peluang baru di dalam atau dekat dengan basis pengetahuan mereka (Abhayawansa & Abeysekera, 2011). Kemampuan ini memungkinkan perusahaan untuk menggunakan lebih sedikit sumber daya atau menciptakan lebih banyak keluaran

daripada saingan mereka (Jacobides et al., 2018), dan memungkinkan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan pasar yang lebih tepat (Ameer & Khan, 2020; Kor & Mesko, 2013)

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam study ini adalah dengan *Systematic Literature Review* (SLR). SLR merupakan proses identifikasi, melakukan penilaian serta menafsirkan sejumlah bukti penelitian yang tersedia untuk memberikan jawaban pada pertanyaan penelitian pada bidang tertentu atau pada fenomena yang menarik (Moher et al., 2007). Dalam melakukan SLR dipergunakan protocol untuk melakukan tinjauan yang dirancang untuk arah pelaksanaan serta meminimalkan bias peneliti menggunakan PRISMA kepanjangan dari *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analysis* (Liberati et al., 2009) dengan langkah-langkah sebagai berikut:



Gambar 1. Langkah-langkah Systematic Literature Review (SLR)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Konsep Penciptaan Nilai Pelanggan Pada Manajemen Strategis dan Manajemen Pemasaran

Maksimalisasi nilai pelanggan dipandang sebagai tujuan akhir untuk perusahaan, bersama dengan nilai pemegang saham (Martin, 2011), tidak hanya dalam pemasaran tetapi juga dalam akuntansi dan manajemen (Brandenburger & Stuart, 1996). Pentingnya nilai berakar pada pengaruh persepsi nilai pelanggan terhadap sikap loyalitas pelanggan dan perilaku pembelian kembali dan dengan

demikian pada keuntungan kembali untuk perusahaan (Best et al., 2020; Liu & Zhao, 2020). Secara tradisional, proses penciptaan nilai ditempatkan di dalam perusahaan, yang berarti bahwa perusahaan itu dilihat sebagai pencipta nilai saat memproses sumber daya menjadi produk akhir (Basco, 2019; Ilbigne et al., 2016).

Proses penciptaan nilai dalam proses pelanggan atau dunia kehidupan di mana pelanggan bertanggung jawab atas penciptaan nilai telah diletakkan dalam logika pelanggan / layanan (Ilbigne et al., 2016; Liu & Zhao, 2020). Menurut logika

pelanggan, pelanggan tinggal di lingkungannya, di mana dia mengizinkan atau tidak perusahaan untuk masuk, dan di mana dia terlibat dalam pembuatan makna (Garrido-Moreno et al., 2020) dengan istilahnya sendiri. Penciptaan nilai tampaknya hidup berdampingan dalam praktik (Olszak & Zurada, 2020), karena manajer mengandalkan banyak logika dalam pengambilan keputusan mereka (Lindberg & Nordin, 2008).

#### Keterkaitan Penciptaan Nilai dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari sisi perspektif pasar dan pemangku kepentingan didorong untuk penciptaan nilai yang diarahkan pada penciptaan nilai interaksional dan kolaboratif dalam lingkungan sistem interaktif antara semua pihak yang saling terkait, yang memfasilitasi dan menghubungkan interaksi kreasi bersama (Ramaswamy & Ozcan, 2018). Penciptaan nilai berdasar interaksi yang merupakan lingkup nilai bersama secara interaksional yang dihubungkan dan berinteraksi pada tingkat urutan dalam membangun nilai bersama (Ramaswamy & Ozcan, 2018). Dengan demikian, penciptaan nilai membutuhkan dukungan keterlibatan elemen sistem organisasi yang sejalan, selaras dan memiliki tujuan yang sama untuk mencapai strategi perusahaan serta meningkatkan kebutuhan melakukan adopsi rumusan dan implementasi strategi yang tepat yang mengintegrasikan faktor-faktor pendorong terciptanya penciptaan nilai.

Praktik manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan memantau evolusi kebutuhan perusahaan akan kompetensi individu dan kolektif, dengan mempertimbangkan strategi bisnis yang digerakkan oleh kreativitas dan inovasi (Eisenhardt & Martin, 2000; Luu, 2016). Perencanaan SDM dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan

internal dan eksternal perusahaan yang memiliki pengaruh terhadap operasi dan aktivitas perusahaan yang dikonfigurasi pekerjaan baru di mana kebutuhan kompetensi (Liu & Zhao, 2020; Ramaswamy & Ozcan, 2018) di masa depan dianalisa, diidentifikasi, dan dipetakan serta mendorong strategi dan tindakan SDM perusahaan untuk menarik, mempertahankan, dan menumbuhkan bakat yang mampu mendukung perusahaan dalam upaya menciptakan penciptaan nilai (Finch et al., 2016). Disamping itu, praktik manajemen sumber daya manusia membantu menginformasikan pengambilan keputusan untuk rencana pengembangan manajemen (Hyland & Verreault, n.d.; Liu & Zhao, 2020).

#### Peran strategis praktek manajemen sumber daya manusia dalam kapabilitas dinamis

Peran strategis praktik manajemen sumber daya manusia mampu mendorong orientasi dan kapabilitas karyawan dengan memelihara, memperkaya pengetahuan, meningkatkan ketrampilan serta mengasah kompetensi karyawan dalam rangka menjalankan strategi perusahaan yang didorong oleh kreativitas dan inovasi (De Massis et al., 2016) dalam penciptaan nilai. Praktik manajemen sumber daya manusia akan melakukan penyelerasan strategis dengan strategi bisnis perusahaan serta memberikan kontribusi dalam membentuk perilaku, sikap organisasi berikut determinan budaya organisasi (Jose, 1997; Liu & Zhao, 2020), serta memberikan lingkungan kerja yang kondusif (Liu & Zhao, 2020; Ramaswamy & Ozcan, 2018) untuk melakukan kreativitas dan inovasi yang lebih baik, mendukung pengambilan inisiatif. Dukungan perusahaan akan membuat karyawan merasa memiliki keterlibatan dengan perusahaan dalam penciptaan nilai.

## Elaborasi Penciptaan Nilai, Kemampuan Dinamis dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia memberikan kontribusi wawasan yang berarti bagaimana membentuk perilaku dan sikap dalam perusahaan agar baik individu dan organisasi memiliki dasar fundamental yang sama (Graf & Graf, 2007; Liu & Zhao, 2020) dalam menciptakan penciptaan nilai untuk memiliki kemampuan dalam mengelola sumber daya dalam kemampuan dinamis. Intervensi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang berorientasi strategis dapat mengarahkan organisasi agar kompetensi yang dimiliki karyawan dapat membangun kreativitas dan inovasi dalam penciptaan nilai untuk menghasilkan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Perusahaan harus memahami bagaimana posisi strategis mereka agar dapat dilakukan pengembangan lebih lanjut untuk menggunakan kompetensi baik individu maupun tim (Liu & Zhao, 2020) dengan melakukan pembelajaran dan menghasilkan nilai-nilai budaya yang berorientasi pada penciptaan nilai serta menciptakan management yang mendukung untuk berkeaktifitas dan berinovasi sehingga dapat mencapai kinerja perusahaan yang diharapkan.

Sumber daya manusia adalah salah satu keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan berbasis praktik manajemen sumber daya manusia yang memberikan pemahaman bagaimana manusia bertukar pengetahuan (Agustriyana & Pringgabayu, 2017) dalam pengetahuan dan melakukan integrasi untuk membuat kerangka kerja yang kuat dalam menjelaskan bagaimana perusahaan memanfaatkan kompetensi untuk meningkatkan nilai (Brodie et al., 2013). Praktik manajemen sumber daya manusia mengakui sentralitas keputusan

manusia dalam proses mengubah pengetahuan menjadi nilai (Jiang et al., 2012). Determinan budaya perusahaan yang mendorong kesadaran penciptaan nilai adalah sebuah proses yang berlanjut memberikan dasar untuk memahami bagaimana keputusan manajerial meningkatkan kreativitas dan inovasi melalui ide-ide bersama, pengambilan keputusan partisipatif serta meminimalkan resiko. Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, sentralitas keputusan manusia dalam proses mengubah pengetahuan menjadi nilai (Wang et al., 2009).

Fokus logika penciptaan nilai pada mendorong pengetahuan dalam memberikan dukungan yang kuat antara kemampuan dinamis dan praktik manajemen sumber daya manusia, dimana sumber daya manusia menggunakan pengetahuan dan keterampilan untuk bertindak atas sesuatu dan menciptakan nilai. Secara bersama-sama, penciptaan nilai, kemampuan dinamis dan praktik manajemen sumber daya manusia memberikan dorongan yang kuat untuk memajukan pemahaman tentang bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia memanfaatkan sumber daya manusia untuk mengelola kemampuan dinamis yang dimiliki perusahaan menciptakan nilai (Gebauer et al., 2012).

Pemberian pelatihan, penghargaan, kompensasi dan manajemen kinerja dalam praktik manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai motif dan perilaku karyawan dalam mengikuti kegiatan manajemen pengetahuan dalam hal transfer pengetahuan penyerapan, penciptaan pengetahuan, dan berbagi pengetahuan (Rey-Garcia et al., 2020). Praktik manajemen sumber daya manusia secara kompetitif penting memungkinkan karyawan menghasilkan kapabilitas

organisasi yang berharga yang memiliki atribut kompetitif berkelanjutan melalui pengetahuan, pembelajaran, dan inovasi. kemampuan (Lenart-Gansinieć & Sułkowski, 2020; Njoku et al., 2019).

## KESIMPULAN

Keunggulan kompetitif dicapai dengan mendapatkan dan mengembangkan karyawan yang memungkinkan perusahaan untuk belajar lebih cepat dan menerapkan pembelajaran mereka lebih efektif daripada pesaing mereka (Lenart-Gansinieć & Sułkowski, 2020). Ini melengkapi pembelajaran organisasi dan kerangka kerja manajemen pengetahuan, dalam hal itu, menjelaskan bagaimana caranya organisasi dapat tetap kompetitif, melalui pembelajaran dan inovasi (Agustriyana & Pringgabayu, 2017; Njoku et al., 2019). Dengan menekankan bahwa setiap orang yang bekerja dalam suatu organisasi harus memiliki kompetensi yang relevan (pengetahuan, keterampilan dan atribut) yang akan memungkinkan mereka berkontribusi untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pembelajaran dan inovasi (Njoku et al., 2019) melalui penciptaan nilai pada semua level dengan mendapat dukungan pada praktik manajemen sumber daya manusia.

## Implikasi Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam ilmu pengetahuan yang berkaitan pada bidang ilmu manajemen berupa manfaat praktis bahwa penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pemikiran bagi perusahaan untuk mengatur dan mempertahankan kemampuan dinamis dalam penciptaan penciptaan nilai dengan dukungan praktik praktik manajemen sumber daya manusia. Sedangkan manfaat teoritis adalah penelitian ini diharapkan

mampu memberikan pemahaman bagi perkembangan ilmu manajemen khususnya manajemen strategis, manajemen marketing dan manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan penciptaan nilai dan kemampuan dinamis melalui praktik praktik manajemen sumber daya manusia.

## Penelitian di Masa Depan

Penelitian yang merupakan gabungan berbagai bidang konsentrasi yang berbeda memberikan pemahaman yang kaya untuk mendukung perkembangan ilmu manajemen merupakan tantangan bagi peneliti di masa depan. Peneliti di masa depan bisa melakukan eksplorasi mendalam untuk membangun kerangka baik melalui penelitian empiris maupun kualitatif dengan melakukan kolaborasi ketiga bidang konsentrasi tersebut.

## REFERENCES

- Abhayawansa, S., & Abeysekera, I. (2011). *An explanation of human capital disclosure from the resource-based perspective*. <https://doi.org/10.1108/14013380810872752>
- Agustriyana, D., & Pringgabayu, D. (2017). Improving Corporate Performance with the Effect of Human Capital Management And Corporate Values: A Case Study in Government-Owned Bank In Indonesia. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1). <https://doi.org/10.6007/ijarems/v6-i1/2653>
- Aho, A., & Uden, L. (2013). *Strategic management for product development*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2012-0098>
- Ameer, F., & Khan, N. R. (2020). *Manager's Age, Sustainable Entrepreneurial*



- Orientation and Sustainable Performance : A Conceptual Outlook.*
- Barreto, I. (2010). *Dynamic Capabilities : A Review of Past Research and an Agenda for the Future*. 36(1), 256–281.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Basco, R. (2019). *business . The missing concept of the familiness learning mechanism*.  
<https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0066>
- Bernroider, E. W. N., Wong, C. W. Y., & Lai, K. (2013). From dynamic capabilities to ERP enabled business improvements : The mediating effect of the implementation project. *JPMA*.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.006>
- Best, B., Miller, K., Mcadam, R., & Mo, S. (2020). *Mission or margin ? Using dynamic capabilities to manage tensions in social purpose organisations ' business model innovation*. January.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.068>
- Božič, K., & Dimovski, V. (2019). Journal of Strategic Information Systems Business intelligence and analytics use , innovation ambidexterity , and firm performance : A dynamic capabilities perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, October, 101578.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.101578>
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5(1), 5–24.  
<https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029>
- Capron, L., & Mitchell, W. (2009). *Selection Capability : How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal*. 20(2), 294–312.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0328>
- Chen, D. Q., Preston, D. S., Swink, M., Chen, D. Q., Preston, D. S., Swink, M., Chen, D. Q., Preston, D. S., & Swink, M. (2016). How the Use of Big Data Analytics Affects Value Creation in Supply Chain Management How the Use of Big Data Analytics Affects Value Creation in Supply Chain Management. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 4–39.  
<https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1138364>
- D'Aveni, R. A. (2014). *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Ma- neuvering , by Richard A . D ' Aveni . New York : Free Press , . 21(1), 291–294.*
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *DYNAMIC CAPABILITIES : WHAT ARE THEY ? 1121, 1105–1121.*
- Finch, D. J., Peacock, M., Levallet, N., & Foster, W. (2016). A dynamic capabilities view of employability. *Education + Training*, 58(1), 61–81.  
<https://doi.org/10.1108/et-02-2015-0013>
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V.,

- King, S., & Lockett, N. (2020). Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of Service Management*, 31(3), 313–343. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2018-0286>
- Gebauer, H., Johnson, M., & Enquist, B. (2012). The role of organisational capabilities in the formation of value networks in public transport services. *Management Research Review*, 35(7), 556–576. <https://doi.org/10.1108/01409171211238802>
- Graf, A., & Graf, A. (2007). *Changing roles of customers : consequences for HRM*. <https://doi.org/10.1108/09564230710826269>
- Hampshire, N., & Policy, B. (2013). *THE ELEPHANT IN THE ROOM OF DYNAMIC CAPABILITIES : BRINGING TWO DIVERGING CONVERSATIONS TOGETHER CONTRADICTORY*. November 2012. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). *UNTANGLING DYNAMIC AND OPERATIONAL CAPABILITIES : STRATEGY FOR THE ( N ) EVER-CHANGING WORLD*. 1250(August), 1243–1250. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Hyland, M. M., & Verreault, D. A. (n.d.). *Developing a strategic internal audit-human resource management relationship : a model and survey*. 465–477. <https://doi.org/10.1108/02686900310482614>
- Ilbigne, J., Charlotte, J., Crul, M., & Wever, R. (2016). *Models of co-creation*. November 2017.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jose, S. (1997). *DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT*. 18(April 1991), 509–533.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). *RESEARCH NOTES AND COMMENTARIES DYNAMIC MANAGERIAL CAPABILITIES : CONFIGURATION AND ORCHESTRATION OF TOP EXECUTIVES ' CAPABILITIES AND THE FIRM ' S DOMINANT LOGIC*. 244(June 2012), 233–244. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Lenart-Gansiniec, R., & Sułkowski, Ł. (2020). Organizational learning and value creation in local governance: the mediating role of crowdsourcing. *Learning Organization*, 27(4), 321–335. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2018-0213>
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464011>
- Lindberg, N., & Nordin, F. (2008). From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 292–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.006>
- Liu, Y., & Zhao, X. (2020). *Successful implementation of value-based selling : a value co-creation and dynamic capabilities perspective*.

- June. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2020-0240>
- Luu, T. (2016). *How HR flexibility contributes to customer value co-creation behavior*.
- Marcos-cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Baumann, J. (2016). Industrial Marketing Management Value co-creation practices and capabilities : Sustained purposeful engagement across B2B systems ☆. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.012>
- Martin, J. A. (2011). *Dynamic Managerial Capabilities and the Multibusiness Team : The Role of Episodic Teams in*. 22(1), 118–140. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0515>
- Njoku, E., Ruël, H., Rowlands, H., Evans, L., & Murdoch, M. (2019). *An Analysis of the Contribution of e-HRM to Sustaining Business Performance*. 23, 21–39. <https://doi.org/10.1108/s1877-636120190000023003>
- Olszak, C. M., & Zurada, J. (2020). Big Data in Capturing Business Value. *Information Systems Management*, 37(02), 1–15. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1696551>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation ? An interactional creation framework and its implications for value creation ☆. *Journal of Business Research*, 84(September 2016), 196–205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Randall, W. S., Nowicki, D. R., Deshpande, G., Lusch, R. F., & Randall, W. S. (2014). *Gaining insights from service dominant logic*. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2013-0223>
- Rey-Garcia, M., Mato-Santiso, V., & Felgueiras, A. (2020). Transitioning Collaborative Cross-Sector Business Models for Sustainability Innovation: Multilevel Tension Management as a Dynamic Capability. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/0007650320949822>
- Robert, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109–122. <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=562&MRR=R&TS=1297501326&clientId=27625%5Cnhttp://proquest.umi.com/pqdweb?did=11194159&Fmt=7&clientId=27625&RQT=309&VNam e=PQD>
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898–921. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0291>
- Ruel, H. (2020). *Digital business strategizing : the role of leadership and organizational learning*. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2019-0109>
- Teece, D. J. (2007). *EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES : THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF ( SUSTAINABLE ) ENTERPRISE PERFORMANCE*. 1350(August), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2016). Dynamic Capabilities. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 18(March), 1–9. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_689-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_689-1)
- Wang, G. G., Rothwell, W. J., & Sun, J. Y. (2009). Management development in China: A policy analysis. *International Journal of Training and*

*Development*, 13(4), 205–220.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00328.x>

Wikström, S. (1996). Value creation by company-consumer interaction. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 359–374.  
<https://doi.org/10.1080/0267257X.199>

6.9964422

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>