

L'effet des outils de marketing digital sur la performance marketing des entreprises tunisiennes: Le rôle médiateur des Capacités de marketing digital.

The Effect of Digital Marketing Tools on the Marketing Performance of Tunisian Companies: The Mediating Role of Digital Marketing Capabilities.

Imen ZOUAOUI,

Institut Supérieur des Études Technologiques de Sfax, TUNISIE

Email : Imen2y@yahoo.fr

Résumé — Cet article traite l'impact de l'usage des outils de marketing digital sur la performance marketing des entreprises tunisiennes, en se basant sur la Resource-Based Theory. Il montre que les outils digitaux ne génèrent de la performance que lorsqu'ils sont soutenus par des capacités de marketing digital (capacités organisationnelles, stratégiques, technologiques et analytiques). Une enquête quantitative menée auprès de 100 entreprises tunisiennes confirme l'effet positif de l'usage des outils digitaux sur la performance marketing, ainsi que le rôle médiateur significatif des capacités de marketing digital. Les résultats soulignent l'importance de ces capacités dans la transformation du digital en avantage concurrentiel.

Mots clés — *outils de marketing digital, Performance marketing, Capacités de marketing digital, la théorie basée sur les ressources, entreprises tunisiennes.*

Abstract: This article examines the impact of digital marketing tool usage on the marketing performance of Tunisian firms, drawing on the Resource-Based Theory. It demonstrates that digital tools enhance performance only when supported by strong digital marketing capabilities, namely organizational, strategic, technological, and analytical capabilities. A quantitative survey conducted among 100 Tunisian firms confirms the positive effect of digital marketing tools on marketing performance and highlights the significant mediating role of digital marketing capabilities. The findings emphasize the critical importance of these capabilities in transforming digital initiatives into a sustainable competitive advantage.

Keywords — *Digital Marketing tools, Marketing Performance, Digital Marketing Capabilities, Resource-Based Theory, Tunisian companies.*

I- INTRODUCTION

La généralisation de l'usage d'Internet a accéléré la digitalisation de l'économie et profondément transformé les pratiques marketing des entreprises, en particulier celles des petites et moyennes entreprises (PME). La littérature récente souligne que l'adoption du marketing digital constitue désormais une exigence et un atout stratégique pour améliorer la visibilité, stimuler les ventes et renforcer la relation client ([1], [2], [3]). Dans ce contexte, les entreprises recourent de plus en plus aux outils du marketing digital afin d'accroître leur compétitivité sur les marchés numériques. Cependant, l'usage de ces outils n'est pas une condition suffisante pour une performance marketing supérieure, en effet les performances varient d'une entreprise à une autre malgré des investissements similaires. Cela suggère que l'efficacité du digital dépend d'autres facteurs internes. La théorie fondée sur les ressources (Resource-Based Theory, RBT) postule que la performance d'une organisation dépend moins des ressources qu'elle possède que de sa capacité à les intégrer, les coordonner et les exploiter. Dans cette optique, les capacités de marketing digital pourraient jouer un rôle stratégique dans la transformation des outils digitaux en performance mesurable.

En se basant sur une étude quantitative, cet article vise à mesurer l'effet de l'usage des outils du marketing digital sur la performance marketing, en considérant le rôle modérateur des capacités de marketing digital.

Ainsi, cette étude cherche à répondre à la question suivante : Dans quelle mesure l'usage des outils de marketing digital influence-t-il la performance marketing des entreprises tunisiennes, et dans quelle mesure les capacités de marketing digital médiatisent-elles cette relation ? L'article se structure comme suit : revue de littérature et cadre théorique, méthodologie, résultats et discussion, limites et perspectives de recherche.

II- REVUE DE LITTERATURE ET CADRE THEORIQUE

A. Marketing digital : définitions et outils utilisés en Tunisie en 2025

Le marketing digital désigne l'utilisation des outils numériques pour promouvoir les produits et services de l'entreprise, attirer et fidéliser les clients, créer de la valeur et mesurer en temps réel l'efficacité des actions marketing sur la performance commerciale. Il repose sur trois grandes catégories d'outils [4] : (1) les outils de communication et d'engagement client (réseaux sociaux, email marketing, content marketing, marketing d'influence et marketing mobile), (2) les outils d'acquisition et de conversion (SEO, SEA, display advertising) et (3) les outils d'analyse et de mesure (web analytics, CRM), auxquels on va ajouter des outils transactionnels tels que les sites e-commerce et les plateformes de paiement. Dans le contexte tunisien, la forte pénétration des connexions mobiles favorise une adoption massive du marketing mobile et des réseaux sociaux, aujourd'hui largement utilisés par les entreprises pour renforcer leur visibilité et interagir avec leurs clients ([5], [6]). Par ailleurs, l'email marketing, la publicité en ligne et le site web constituent des leviers essentiels de conversion et de personnalisation des actions marketing ([7], [8]). Les tendances récentes soulignent également l'importance croissante des formats vidéo courts et du marketing d'influence via des créateurs de contenu locaux, renforçant la crédibilité et l'engagement des consommateurs ([9], [10]). Enfin, l'usage accru des outils d'analyse de données permet aux entreprises d'optimiser leurs campagnes et d'améliorer la prise de décision dans un environnement concurrentiel.

B. La Performance Marketing : Approches Multidimensionnelles adaptées au contexte digital

La performance marketing peut être définie comme « l'efficacité et l'efficience des activités marketing d'une organisation par rapport à des objectifs liés au marché, tels que les revenus, la croissance et la part de marché » [11]. La littérature souligne son caractère multidimensionnel, intégrant à la fois l'atteinte des objectifs (efficacité) et l'optimisation des ressources mobilisées (efficience), dimensions pouvant être divergentes à court terme [12]. Son évaluation s'appuie sur une combinaison d'indicateurs financiers (revenus, part de marché, rentabilité) [13] et non financiers (satisfaction, fidélité client, valeur de marque), permettant une appréciation globale de la création de valeur, particulièrement pertinente dans un environnement digital [12].

C. La théorie fondée sur les ressources (RBT) appliquée au marketing digital

Cette recherche s'appuie sur la Resource-Based Theory (RBT), selon laquelle la performance durable des entreprises repose sur la possession et surtout sur l'exploitation de ressources et de capacités rares, difficiles à imiter et non substituables ([14], [15]). La RBT, suggère qu'une combinaison unique de ressources et capacités internes d'une entreprise est un déterminant clé pour le développement de son avantage concurrentiel durable et de sa performance à long terme ([15], [16]).

Appliquée au marketing, la RBT souligne que les outils digitaux peuvent être considérés comme des ressources technologiques, mais que leur simple adoption ne suffit pas à générer un avantage concurrentiel ([15], [17], [18], [19], [20], [21]). Conformément aux approches récentes de la RBT, notamment le concept de *resource orchestration*, la création de valeur dépend de la capacité de l'entreprise à intégrer, coordonner et exploiter ces ressources via des capacités de marketing digital ([22], [23]).

D. Recherches sur l'impact du marketing digital sur la performance des entreprises

De nombreuses études empiriques confirment l'existence d'une relation positive entre l'usage des outils du marketing digital et la performance marketing ([24], [25], [26], [27]). L'utilisation des réseaux sociaux, de l'email marketing, de la publicité en ligne et des sites e-commerce améliore la notoriété de la marque, l'engagement client, la fidélisation et les taux de conversion ([21], [28]). Ces outils permettent également une personnalisation accrue des offres, renforçant la satisfaction et la rétention des clients ([29], [26]). Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : L'usage des outils du marketing digital a un effet positif sur la performance marketing de l'entreprise.

Par ailleurs, des travaux récents montrent que les technologies digitales contribuent également au renforcement des processus organisationnels tels que la collecte d'information, l'analyse des données, l'apprentissage et l'innovation ([30], [31]). Ces constats suggèrent que les outils digitaux favorisent le développement des capacités de marketing digital, au-delà de leur effet direct sur la performance.

H2 : L'usage des outils du marketing digital exerce un effet positif sur le développement des capacités de marketing digital.

E. Rôle médiateur des capacités de marketing digital

Les capacités de marketing digital désignent le processus intégratif par lequel l'entreprise mobilise ses ressources tangibles et intangibles afin de comprendre les besoins des consommateurs en ligne, différencier ses offres et renforcer la valeur de sa marque ([20], [32]). Selon la référence [33], les capacités de marketing digital résultent de la combinaison de capacités organisationnelles, stratégiques, technologiques et analytiques permettant à l'entreprise de coordonner ses ressources, d'orienter ses décisions et de s'adapter à l'environnement numérique. La littérature empirique montre que ces capacités exercent un effet direct et significatif sur la performance marketing, notamment via une meilleure exploitation des données clients, une interaction plus efficace avec les consommateurs et une capacité accrue d'analyse du marché ([34] ;[35]). Leur développement permet une adaptation plus rapide aux changements numériques, favorisant l'engagement client, la croissance des revenus et de la part de marché, ainsi que l'augmentation de la satisfaction et la fidélité des clients ([36] ;[37]). Plusieurs études récentes confirment que les capacités de marketing digital constituent un mécanisme clé reliant l'usage des outils digitaux à la performance marketing, l'effet indirect étant parfois plus fort que l'effet direct ([38], [39]).

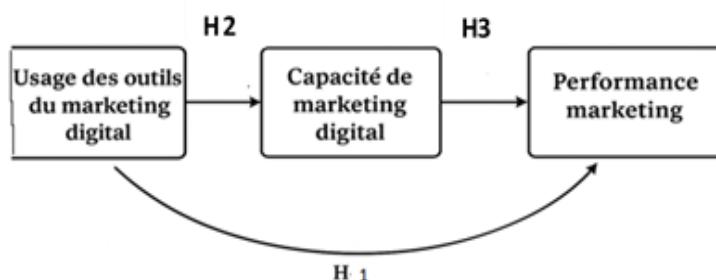
Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

H3 : Les capacités de marketing digital exercent un effet positif sur la performance marketing.

H4 : Les capacités de marketing digital médiatisent la relation entre outils digitaux et performance.

III- METHODOLOGIE

Cette étude quantitative examine l'impact des outils du marketing digital sur la performance marketing et le rôle médiateur des capacités de marketing digital. L'échantillon comprend 100 répondants issus d'entreprises tunisiennes utilisant des outils digitaux dans leurs activités marketing. Les données ont été collectées via un questionnaire structuré en quatre sections : usage des outils digitaux (OD), compétences techniques(CT), capacités analytiques, stratégiques et organisationnelles (CA, CS, CO) et performance marketing(PM). Les réponses ont été mesurées sur une échelle de Likert à cinq points allant de 1 :« pas du tout d'accord » à 5 : « tout à fait d'accord ». La fiabilité des instruments a été vérifiée avec l'Alpha de Cronbach. Les analyses, réalisées avec SPSS, comprennent statistiques descriptives, corrélations, régressions multiples et tests de



Usage des outils du marketing digital → Capacité de marketing digital → Performance marketing

médiation. Cette étude permet de vérifier empiriquement les relations proposées dans le modèle conceptuel.

Fig. 1 Modèle conceptuel

IV- RESULTATS ET DISCUSSIONS

. Les statistiques descriptives montre que les moyennes sont comprises entre 3,80 et 3,92, indiquant un usage modéré à élevé des outils digitaux et un niveau satisfaisant des capacités et de la performance

marketing. La dimension Stratégie digitale (CS) obtient la moyenne la plus élevée (3,92), tandis qu'Organisation & Culture (CO) affiche la plus faible (3,80). Les écarts-types modérés confirment une dispersion acceptable des réponses.

TABLEAU I:
STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Variable	N	Min	Max	Moyenne	Écart-type
OD (Outils Marketing Digital)	100	2.0	5.0	3.85	0.65
CT (Compétences Techniques)	100	1.5	5.0	3.90	0.60
CA (Analyse & Décision)	100	2.0	5.0	3.88	0.58
CS (Stratégie Digitale)	100	2.0	5.0	3.92	0.62
CO (Organisation & Culture)	100	1.8	5.0	3.80	0.66
PM (Performance Marketing)	100	2.0	5.0	3.87	0.61

Les tests de fiabilité montrent que l'ensemble des échelles présentent une excellente cohérence interne, avec des valeurs de l'Alpha de Cronbach comprises entre 0,85 et 0,91, dépassant largement le seuil recommandé de 0,70.

TABLEAU II:
FIABILITE INTERNE (ALPHA DE CRONBACH)

Variable	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
OD	12	0.89
CT	4	0.85
CA	5	0.87
CS	5	0.88
CO	5	0.86
PM	11	0.91

Les résultats révèlent aussi des corrélations positives et significatives entre toutes les variables au niveau $p < 0,01$. Plus précisément, les outils du marketing digital sont fortement corrélés avec les capacités de marketing digital ($r = 0,72$), et modérément corrélé à la performance marketing ($r = 0,65$). Les capacités de marketing digital présentent une corrélation élevée avec la performance marketing ($r = 0,78$), soulignant leur rôle central dans l'atteinte des objectifs de performance.

TABLEAU III:
CORRÉLATIONS

Variables	OD	Capacités Marketing (CT+CA+CS+CO)	PM
OD	1		
Capacités	0.72**	1	
PM	0.65**	0.78**	1

Les résultats empiriques indiquent que l'usage des outils du marketing digital a un effet positif et statistiquement significatif sur la performance marketing des entreprises ($\beta = 0,65$; $t = 8,90$; $p < 0,001$). Le modèle explique 42 % de la variance de la performance marketing ($R^2 = 0,42$), ce qui représente un pouvoir explicatif substantiel.

TABLEAU IV:
REGRESSION MULTIPLE (IMPACT DIRECT OD → PM)

Variable	B	Beta	t	Sig.
Constante	0.45	–	1.75	0.083
OD	0.52	0.65	8.90	0.000

$R^2 = 0.42$; $F = 79.2$; $p < 0.001$

L'analyse de médiation montre que les outils du marketing digital influencent positivement les capacités de marketing digital ($\beta = 0,72$; $p < 0,001$), lesquelles ont un effet significatif sur la performance marketing ($\beta = 0,61$; $p < 0,001$). Lorsque les capacités sont introduites dans le modèle, l'effet direct des outils sur la performance diminue mais reste significatif ($\beta = 0,19$; $p < 0,01$), indiquant une médiation partielle.

TABLEAU V:
ANALYSE DE MEDIATION (OD → CAPACITES → PM)

Effet	Coefficient	Standard Error	t	Sig.
OD → Capacités	0.72	0.07	10.29	0.000
Capacités → PM	0.61	0.08	7.63	0.000

OD → PM (direct)	0.19	0.06	3.17	0.002
OD → Capacités → PM	0.63	–	–	0.000

Ces résultats confirment les fondements de la Resource-Based Theory, selon laquelle les outils digitaux ne génèrent de performance durable que lorsqu'ils sont soutenus par des capacités organisationnelles, analytiques et stratégiques appropriées ([33], [39]).

V- RECOMMANDATIONS MANAGERIALES, LIMITES DE LA RECHERCHE ET PERSPECTIVES FUTURES

A. *Recommandations managériales :*

Les résultats soulignent que l'efficacité des outils du marketing digital dépend étroitement du niveau de capacités de marketing digital de l'entreprise. Ainsi, les managers tunisiens doivent investir dans la formation des compétences techniques de leurs équipes marketing pour exploiter efficacement les outils digitaux adoptés, suivre leurs innovations et résoudre rapidement les problèmes techniques rencontrés avec les plateformes digitales. Les membres de l'équipe marketing doivent aussi maîtriser les outils d'analyse de données pour être capables d'analyser et interpréter les données digitales collectées et les retours sur investissement de leurs actions digitales chose qui va leur permettre d'être en mesure d'optimiser les campagnes digitales en temps réel et prendre des décisions marketing. Les managers doivent également élaborer une stratégie digitale formalisée et bien intégrée à la stratégie marketing globale afin d'assurer une vision partagée et faciliter la cohérence des initiatives digitales. Les décideurs doivent aussi instaurer une culture favorable à l'innovation technologique, à l'expérimentation, à l'apprentissage continu et à l'ouverture au changement ce qui permet de réduire la résistance interne et de stimuler l'innovation. La mise en place de cette culture doit être accompagnée par l'adoption d'une structure organisationnelle flexible et agile caractérisée par une décentralisation de la prise de décision facilitant ainsi l'intégration rapide des nouvelles technologies et plus spécifiquement les outils du marketing digital.

B. *Limites et perspectives futures*

L'étude présente toutefois des limites, notamment liées à l'utilisation d'un échantillon non probabiliste limitant la représentativité des résultats et leur généralisation à l'ensemble des entreprises tunisiennes.. Par ailleurs, le modèle explique partiellement la performance marketing, suggérant l'influence d'autres facteurs non pris en compte. Ces limites ouvrent des perspectives de recherche futures, portant sur l'utilisation d'échantillons probabilistes, de données objectives et l'intégration de variables supplémentaires (budget, maturité digitale de l'organisation...) afin d'améliorer la fiabilité et le pouvoir prédictif des résultats.

VI- CONCLUSIONS

Cette étude avait pour objectif d'examiner l'effet de l'usage des outils de marketing digital sur la performance marketing des entreprises tunisiennes, tout en analysant le rôle médiateur des capacités de marketing digital. En mobilisant le cadre théorique de la Resource-Based Theory (RBT), l'étude a confirmé que les outils digitaux ne génèrent pas automatiquement de la performance : leur impact devient significatif lorsqu'ils sont accompagnés de capacités organisationnelles, techniques, analytiques et stratégiques solides.

Les résultats obtenus auprès de 100 entreprises montrent que l'usage des outils digitaux améliore directement la performance marketing, mais que près de la moitié de cet effet dépend du développement de capacités de marketing digital. Ces capacités permettent de transformer les technologies digitales en avantage concurrentiel durable.

Cette recherche contribue à la littérature en confirmant empiriquement que la valeur du digital ne réside pas uniquement dans l'adoption des outils, mais dans la capacité de l'entreprise à les intégrer et les exploiter efficacement. Elle met également en évidence la réalité des entreprises tunisiennes, encore en phase de structuration de leurs pratiques digitales, et souligne l'importance d'investir dans l'apprentissage, la coordination interne et l'alignement stratégique.

Sur le plan managérial, les résultats invitent les dirigeants à dépasser une approche centrée uniquement sur les outils et à renforcer leurs capacités organisationnelles, notamment en matière de formation, d'analyse de données et de gouvernance digitale. Sur le plan théorique, cette étude confirme la pertinence du cadre RBT pour comprendre la création de valeur dans les environnements numériques.

Enfin, malgré ses apports, la recherche présente certaines limites, notamment liées au type d'échantillonnage, et au modèle expliquant seulement 42 % de la variance de la performance. Ces limites ouvrent la voie à de futures investigations, intégrant d'autres variables explicatives, des méthodes longitudinales ou des analyses sectorielles comparatives.

RÉFÉRENCES

- [1] A. Ouadi, M. Saidane, and Y. Guerad, "Social Media, a strategic tool for marketing," *Journal of Economic Growth*, vol. 6, no. 1, pp. 70–79, 2023.
- [2] F. Gmira and H. Elharissi, "La Covid-19, accélérateur de la transformation numérique des territoires," *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 2, no. 12, pp. 307–330, 2021.
- [3] D. Chaffey, "Definitions of E-marketing vs Internet vs Digital marketing," *Smart Insight Blog*, Feb. 2013.
- [4] D. Chaffey and F. Ellis-Chadwick, *Digital Marketing: Strategy and Implementation*. Pearson, 2019.
- [5] A. Boulahbel, "Le rôle des outils de marketing digital dans l'incarnation de l'intelligence économique," communication présentée au Colloque international *L'intelligence économique et l'intelligence territoriale au service du développement durable*, EHEC Koléa, Algérie, Juin 2024.
- [6] K. K. Kapoor, K. Tamilmani, N. P. Rana, P. Patil, Y. K. Dwivedi, and S. Nerur, "Advances in social media research: Past, present and future," *Information Systems Frontiers*, vol. 20, no. 3, pp. 531–558, 2018.
- [7] Y. Afrina, S. Tasneem, and F. Kaniz, "Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study," *Int. J. Management Science and Business Administration*, vol. 1, no. 5, pp. 69–80, 2015.
- [8] Y. Bouakacem, *L'impact du marketing digital sur la performance des entreprises : Étude de cas BMT*, Master thesis, Univ. Abderrahmane Mira de Béjaïa, 2022.
- [9] J. Strauss and R. Frost, *E-Marketing*. Stevens Institute of Technology, 2014.
- [10] R. Jaakonmäki, O. Müller, and J. Vom Brocke, "The impact of content, context, and creator on user engagement in social media marketing," in *Proc. 50th Hawaii Int. Conf. System Sciences*, pp. 1152–1160, 2017.
- [11] C. Homburg, M. Grozdanovic, and M. Klarmann, "Responsiveness to Customers and Competitors," *Journal of Marketing*, vol. 71, no. 3, pp. 18–38, 2007.
- [12] B. H. Clark and T. Ambler, "Marketing Performance Measurement," *Int. J. Business Performance Management*, vol. 3, pp. 231–244, 2001.
- [13] T. V. Bonoma and B. H. Clark, *Marketing Performance Assessment*. Harvard Business School Press, 1988.
- [14] J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991.
- [15] B. Wernerfelt, "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 171–180, 1984.
- [16] G. J. Hooley et al., "Marketing Capabilities and Firm Performance," *Journal of Market-Focused Management*, vol. 4, pp. 259–278, 1999.
- [17] D. Aaker, "Managing Assets and Skills," *California Management Review*, vol. 21, no. 3, pp. 91–106, 1989.
- [18] F. E. Webster, "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 1–17, 1992.
- [19] S. P. Bharadwaj, P. Varadarajan, and J. Fahy, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries," *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 83–99, 1993.
- [20] G. S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 4, pp. 37–52, 1994.
- [21] S. D. Hunt and R. M. Morgan, "The Resource-Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 107–114, 1996.
- [22] D. G. Sirmon, M. A. Hitt, R. D. Ireland, and B. A. Gilbert, "Resource orchestration," *Journal of Management*, vol. 37, no. 5, pp. 1390–1412, 2011.
- [23] D. Herhausen, D. Miočević, R. E. Morgan, and M. H. Kleijnen, "The digital marketing capabilities gap," *Industrial Marketing Management*, vol. 90, pp. 276–290, 2020.
- [24] R. J. Brodie et al., "Is e-marketing coming of age?" *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, pp. 2–21, 2007.
- [25] K. J. Trainor et al., "Integrating information technology and marketing," *Industrial Marketing Management*, vol. 40, pp. 162–174, 2011.
- [26] M. S. Irwan Hariandi et al., "E-Commerce, Competitive Advantage and Business Performance," *Int. J. Scientific & Technology Research*, vol. 8, no. 8, 2019.
- [27] D. Dumitriu et al., "A perspective over modern SMEs...," *Sustainability*, vol. 11, pp. 2111–2135, 2019.
- [28] M. Gómez, C. Lopez, and A. Molina, "An integrated model of social media brand engagement," *Computers in Human Behavior*, vol. 96, pp. 196–206, 2019.
- [29] R.S. Achrol and P. Kotler, "Marketing in the network economy," *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 146–163, 1999.
- [30] S. Liang and T. Li, "Can Digital Transformation Promote Innovation Performance in Manufacturing Enterprises? The Mediating Role of R&D Capability," *Sustainability*, 2022.
- [31] R. Silvestri, C. Ingrao, M. Fiore, and E. Carloni, "Digital Innovation through Networking among Agro-Food SMEs: The Role of R&D Projects," *Br. Food J.*, vol. 125, pp. 1217–1231, 2023.
- [32] M. Song, C. Drogé, S. Hanvanich, and R. Calantone, "Marketing and technology resource complementarity," *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 3, pp. 259–276, 2005.
- [33] P. Moati and P. Volle, "La montée de la compétence marketing," *CRÉDOC Cahier de Recherche*, no. 276, 2010.
- [34] X. N. Yuan, S. Shin, X. He, and S. Yong Kim, "Innovation Capability, Marketing Capability and Firm Performance," *Asian Business & Management*, vol. 15, pp. 32–56, 2016.
- [35] P. Nath, S. Nachiappan, and R. Ramanathan, "The impact of marketing capability...," *Industrial Marketing Management*, vol. 39, no. 2, pp. 317–329, 2010.
- [36] G. S. Day, "Closing the marketing capabilities gap," *Journal of Marketing*, vol. 75, no. 4, pp. 183–195, 2011.
- [37] L. Santos-Vijande, M. Sanzo-Pérez, J. Trespalacios Gutiérrez, and N. Rodríguez, "Marketing Capabilities Development in SMEs," *J. CENTRUM Cathedra*, vol. 5, pp. 24–42, 2012.
- [38] L. Shen, X. Zhang, and H. Liu, "Digital technology adoption, digital dynamic capability, and digital transformation performance," *Managerial and Decision Economics*, vol. 43, no. 6, pp. 2038–2054, 2022.
- [39] S. U. Jung and V. Shegai, "The impact of digital marketing innovation on firm performance: Mediation by marketing capability and moderation by firm size," *Sustainability*, vol. 15, no. 7, p. 5711, 2023.