Journal of Business Management

Print ISSN: 2008-5907
Online ISSN: 2423-5091

A Framework for Implementing Ambidextrous Marketing in Small and Medium-Sized Enterprises

Ghasem Zarei *

*Corresponding Author, Prof., Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: zareigz@gmail.com

Mahdi Abdolazimi Heris

MSc., Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: m.abdolazimi1@gmail.com

Abstract

Objective

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are widely recognized as key drivers of economic growth and employment generation. Despite their vital contribution to national economies, they face substantial challenges in sustaining competitive advantage and achieving long-term growth due to limited resources and the need to respond effectively to rapidly changing market conditions. Successful marketing strategies can help in better understanding customers, competing effectively with rivals, and strengthening the brand. Based on various perspectives, integrating exploratory and exploitative approaches in marketing allows organizations to maintain their competitive position against market changes and innovations. Accordingly, this study aims to develop a framework for implementing ambidextrous marketing in SMEs by identifying how organizations can achieve an effective balance between exploratory and exploitative marketing activities to enhance organizational performance and strengthen their competitive position in the marketplace.

Methodology

In terms of its purpose, this study is applied and developmental. Methodologically, it adopts a descriptive, mixed-methods research design. The qualitative population included academic professors and marketing managers of Iranian SMEs. These individuals were selected through snowball or purposive sampling, and 12 interviews were conducted until theoretical saturation was achieved. The quantitative population comprised marketing managers and sales supervisors from 50 small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ardabil Province, northwestern Iran. Using an appropriate sampling method, a sample of 100 respondents was selected for the quantitative analysis. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews, whereas a researcher-developed questionnaire was employed in the quantitative phase. The qualitative data were analyzed

Citation: Zarei, Ghasem & Abdolazimi Heris, Mahdi (2026). A Framework for Implementing Ambidextrous Marketing in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Business Management,* 18(3), 1164 – 1196. https://doi.org/10.22059/jibm.2025.392053.4942 (*in Persian*)

Journal of Business Management, 2026, Vol. 18, No.3, pp. 1164 - 1196
Published by University of Tehran, College of Management
https://doi.org/10.22059/jibm.2025.392053.4942
Article Type: Research Paper
© Authors
Received: April 06, 2025
Revised: June 11, 2025
Accepted: July 19, 2025
Published online: September 06, 2026

using thematic analysis, while the quantitative data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data analysis was performed using MAXQDA and SmartPLS software. To ensure the trustworthiness of the qualitative findings, intercoder reliability was assessed using the Holsti method (percentage agreement). The resulting intercoder agreement coefficient was 87%, based on the coding of five interviews, indicating satisfactory reliability. The content validity of the questionnaire was established through expert review. The questionnaire demonstrated satisfactory internal consistency, with Cronbach's alpha values exceeding the recommended threshold of 0.70. Following data collection, the measurement model was evaluated by assessing construct validity, convergent validity, and discriminant validity. Convergent validity was confirmed, as the average variance extracted (AVE) for all constructs exceeded 0.50. Reliability was further established through both composite reliability (CR) and Cronbach's alpha coefficients, all of which were greater than 0.70, indicating adequate reliability and internal consistency.

Findings

The antecedents of implementing ambidextrous marketing in SMEs include two major categories: organizational factors and environmental factors. The findings revealed that the antecedents of ambidextrous marketing implementation comprise two overarching categories. Organizational factors encompassed six organizing themes and 38 basic themes, whereas environmental factors consisted of four organizing themes and 21 basic themes. The dimensions and components of ambidextrous marketing in SMEs are divided into two major categories: exploration and exploitation. The themes of ambidextrous marketing in the exploration category included two organizing themes and 14 basic themes, while in the exploitation category, there were two organizing themes and 17 basic themes. Furthermore, the implementation of ambidextrous marketing in SMEs has consequences that fall into two main categories: performance enhancement and sustainability, and creating effective relationships with the target market. The consequences of ambidextrous marketing implementation in the performance enhancement and sustainability category include three organizing themes and 22 basic themes, and in the effective relationship creation category, three organizing themes and 22 basic themes were identified.

Conclusion

According to the framework, internal factors such as service quality, innovation, managerial capabilities, knowledge management, and internal coordination play a crucial role in balancing innovation and exploitation and improving marketing performance. Service quality increases customer satisfaction and creates a competitive advantage; innovation facilitates adaptation to market changes, and knowledge management and internal coordination enhance productivity. Additionally, competitive environments, external collaborations, market dynamics, and environmental sensitivity influence the development of ambidextrous marketing. This approach helps maintain a balance between short-term and long-term goals, strengthens customer-centric interactions, and facilitates organizational profitability growth and sustainability. The goodness-of-fit (GOF) index was 0.694, which exceeds the recommended threshold of 0.36, suggesting that the proposed model exhibits an acceptable overall fit.

Keywords: Marketing exploitation, Marketing exploration, Marketing strategy.

مدیریت بازرگانی
شاپا چاپی: ۵۹۰۷-۲۰۰۸
شاپا الکترونیکی: ۵۰۹۱-۲۴۲۳

ارائۀ الگو پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط

قاسم زارعی *
نویسندۀ مسئول، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکدۀ علوم اجتماعی، دانشگاه پژوهشگر اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: zareigz@gmail.com

مهدی عبدالعظیمی هریس
کارشناس ارشد، گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشکدۀ علوم اجتماعی، دانشگاه پژوهشگر اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: m.abdolazimi1@gmail.com

چکیده

هدف: شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان موتور محرک اقتصاد، در ایجاد اشتغال و توسعۀ اقتصادی نقش مهمی ایفا می‌کنند. با این‌حال، این شرکت‌ها به‌دلیل محدودیت منابع و نیاز به سازگاری با تغییرات سریع بازار، با چالش‌های متعددی در حفظ مزیت رقابتی و رشد پایدار مواجهند. استراتژی‌های بازاریابی موفق می‌توانند به شناخت بهتر مشتریان، رقابت مؤثر با رقبا و تقویت برند کمک کنند. بر اساس دیدگاه‌های مختلف، ادغام رویکردهای اکتشافی و بهره‌برداری در بازاریابی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در برابر تغییرات بازار و نوآوری‌های جدید، جایگاه رقابتی خود را حفظ کنند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف ارائۀ الگوی پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط، بر ایجاد تعادل میان فعالیت‌های بازاریابی اکتشافی و بهره‌برداری‌شده، به‌منظور بهبود عملکرد و ارتقای جایگاه بازار تمرکز دارد.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی ـ توسعه‌ای، از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نظر ماهیت داده‌ها، پژوهشی آمیخته است. جامعۀ آماری بخش کیفی، اساتید دانشگاهی و مدیران بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط بود. این افراد به‌روش گلولۀ برفی یا روش هدفمند انتخاب شدند و با انجام ۱۲ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. جامعۀ آماری بخش کمّی نیز مدیران بازاریابی و سرپرستان فروش ۵۰ شرکت کوچک و متوسط در استان اردبیل بود که حجم نمونه ۱۰۰ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبۀ نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، پرسش‌نامۀ پژوهشگرساخته بود. برای تحلیل مصاحبه‌های تخصصی، از روش تحلیل کیفی مضمون استفاده شد. داده‌های بخش کمی نیز با روش حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای مکس‌کیودا و اسمارت پی‌ال‌اس انجام گرفت. برای بررسی اعتبار بخش کیفی، از روش هولستی (درصد توافق مشاهده‌شده) استفاده شد. ضریب توافق بین کدگذاران برای ۵ مصاحبه، ۸۷درصد به‌دست آمد که نشان داد تحلیل کیفی از اعتبار کافی برخوردار است. برای سنجش اعتبار پرسش‌نامه، از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده شد که به تأیید رسید. همچنین، مقدار آلفای کرونباخ پرسش‌نامه بیشتر از ۰/۷ محاسبه شد. پس از توزیع پرسش‌نامه بین نمونۀ منتخب، روایی آن با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا بررسی شد. مقدار AVE برای تمامی متغیرها بیشتر از

استناد: زارعی، قاسم و عبدالعظیمی هریس، مهدی (۱۴۰۵). ارائه الگو پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط. *مدیریت بازرگانی*، ۱۸(۳)، ۱۱۶۴ — ۱۱۹۶.

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۳، صص. ۱۱۶۴ - ۱۱۹۶
ناشر: دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران
نوع مقاله: علمی پژوهشی
© نویسندگان
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۷
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۸
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۱۵
doi: https://doi.org/10.22059/jibm.2025.392053.4942

۰/۵ بود. برای محاسبهٔ پایایی نیز، پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه شد که مقدار آن‌ها بیشتر از ۰/۷ گزارش شد.

یافته‌ها: پیشایندهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط دو دستهٔ عمده را پوشش می‌دهد: عوامل درون‌سازمانی و عوامل محیطی. مضامین پیشایندهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در دستهٔ عوامل درون‌سازمانی با ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۸ مضمون پایه و در دستهٔ عوامل محیطی با ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۱ مضمون پایه شناسایی شدند. ابعاد و مؤلفه‌های بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط، شامل دو دستهٔ عمده هستند: اکتشاف و بهره‌برداری. مضامین بازاریابی دوسوتوان در دستهٔ اکتشاف با ۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۴ مضمون پایه و در دستهٔ بهره‌برداری با ۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۷ مضمون پایه شناسایی شد. همچنین، پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط پیامدهایی دارد که در دو دستهٔ عمده طبقه‌بندی می‌شود: ارتقا و پایدارسازی عملکرد و همچنین، ایجاد رابطهٔ اثربخش با بازار هدف. مضامین پیامدهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در دستهٔ ارتقا و پایدارسازی عملکرد با ۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۲ مضمون پایه و در دستهٔ ایجاد رابطه اثربخش با بازار هدف با ۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۲ مضمون پایه ارائه شد.

نتیجه‌گیری: بر اساس الگو، عوامل درون‌سازمانی از جمله کیفیت خدمات، نوآوری، قابلیت‌های مدیریتی، مدیریت دانش و هماهنگی داخلی در ایجاد تعادل بین نوآوری و بهره‌برداری و بهبود عملکرد بازاریابی نقش مهمی دارند. کیفیت خدمات موجب افزایش رضایت مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی می‌شود، نوآوری سازگاری با تغییرات بازار را تسهیل می‌کند و مدیریت دانش و هماهنگی داخلی به افزایش بهره‌وری کمک می‌کنند. همچنین، محیط رقابتی، همکاری‌های خارجی، پویایی بازار و حساسیت محیطی بر توسعهٔ بازاریابی دوسوتوان تأثیرگذارند. این رویکرد به حفظ تعادل بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، تقویت تعاملات مشتری‌محور و تسهیل رشد سودآوری و پایداری سازمان کمک می‌کند. در این مطالعه، شاخص GOF مقدار ۰/۶۹۴ به‌دست آمد که از ۰/۳۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین برازش مدل مطلوب ارزیابی می‌شود.

کلیدواژه‌ها: اکتشاف بازاریابی، بهره‌برداری بازاریابی، استراتژی بازاریابی.

مقدمه

شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان موتور محرکه اقتصاد، در ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی نقش مهمی دارند. با این‌حال، این شرکت‌ها به‌دلیل محدودیت‌های منابع و نیاز به سازگاری با تغییرات سریع بازار، با چالش‌های زیادی در حفظ مزیت رقابتی و رشد پایدار مواجهند (طالاری، فلاح و حسین خانی، ۱۴۰۰). شرکت‌های کوچک و متوسط، به‌ویژه به‌دلیل اشتغال‌زایی و سهم درخور توجه در تولید ناخالص ملی، در اقتصادهای نوظهور نقش اساسی دارند. این شرکت‌ها به‌دلیل انعطاف‌پذیری و نوآوری بیشتر، توانایی رقابت با صنایع بزرگ را دارند و می‌توانند به‌طور مؤثر نیازهای مشتریان را برآورده کنند (لیائو[1]، ۲۰۲۲). کشورهای مختلف به اهمیت این بنگاه‌ها پی برده‌اند و رشد آن‌ها را در اولویت قرار داده‌اند. به‌ویژه در اروپا و کشورهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، شرکت‌های کوچک و متوسط بخش عمده‌ای از اشتغال و تولید ناخالص داخلی را به خود اختصاص داده‌اند (جینجاراک و ویگناراجا[2]، ۲۰۱۵). این شرکت‌ها به‌دلیل ویژگی‌هایی همچون سرعت زیاد در تصمیم‌گیری، چابکی در پاسخ به تغییرات و کم‌هزینه‌بودن، می‌توانند به‌طور مؤثر فرصت‌های جدیدی برای نوآوری و توسعه محصول ایجاد کنند (پردی و فایرزاتی[3]، ۲۰۲۳). علاوه‌براین، شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان کارآفرینان، در ایجاد اشتغال و توسعهٔ اقتصادی نقشی کلیدی دارند (کرولو، ورترامو، نوچِلا و آمیراتو[4]، ۲۰۲۳). بنابراین، شرکت‌های کوچک و متوسط، نه‌تنها در ایجاد اشتغال، بلکه در تسریع فرایندهای اقتصادی و ارتقای رقابت‌پذیری در سطح جهانی نقش مهمی دارند و به‌عنوان محرک‌های اصلی توسعهٔ اقتصادی شناخته می‌شوند (بیتیچی، گارنگو، دورفلر و نودوروپاتی[5]، ۲۰۱۲). در شرکت‌های کوچک و متوسط که به‌عنوان شرکت‌های پویا و خلاق شناخته می‌شوند، ارتباط مستقیم بین عملکرد پایدار و نوآوری وجود دارد (کرو اکوستا، آمادو ماتئوس، ریکاردو تورالبا بارتو و کاستیبلانکو مورنو[6]، ۲۰۲۳). نوآوری از طریق همکاری با همتایان صنعتی و مشتریان، به شرکت‌های کوچک و متوسط در ایجاد نوآوری‌های جدید کمک می‌کند (نگوین، هیون، لام، لو و نگوین[7]، ۲۰۲۱). همچنین، جهت‌گیری کارآفرینانه باعث بهبود تخصیص منابع و تقویت توانمندی‌های نوآورانه می‌شود (طالاری و همکاران، ۱۴۰۰). استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات نیز می‌تواند فرایندهای نوآوری و بازاریابی را بهبود بخشد (حریف، نواز و حمید[8]، ۲۰۲۲). مدیران شرکت‌ها به بینش روشنی دربارهٔ سودآوری محصولاتشان نیازمندند تا بتوانند در خصوص تخصیص منابع فعالیت‌های نوآورانه خود تصمیم‌های بهتری بگیرند و از این طریق عملکرد و مزیت رقابتی شرکت خود را بهبود بخشند (دیپ[9]، ۲۰۲۳). این شرکت‌ها باید با معرفی محصولات جدید و بهبود و گسترش محصولات فعلی، عملکرد خود را تسریع و تثبیت کنند (کرو اکوستا و همکاران، ۲۰۲۳). بازاریابی به‌عنوان یک فرایند مدیریتی، برای شناسایی، پیش‌بینی و برآورده‌کردن نیازهای مشتریان با

1. Liao
2. Jinjarak & Wignaraja
3. Peredy & Feierzhati
4. Corvello, Verteramo, Nocella & Ammirato
5. Bitici, Garengo, Dörfler & Nudurupati
6. Cuero-Acosta, Amado-Mateus, Ricardo Torralba Barreto & Castiblanco-Moreno
7. Nguyen, Huynh, Lam, Le & Nguyen
8. Harif, Nawaz & Hameed
9. Deep

هدف کسب سود ضروری است (ووهلر و ارنست[1]، ۲۰۲۳). این فرایند به‌ویژه برای سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی اهمیت دارد؛ زیرا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در پاسخ به نیازهای بازار و رقابت موفق باشند (آکینسای، اونیمول، اکوندایو و آدبوسویه[2]، ۲۰۲۲). محیط‌های پویا می‌توانند بر تصمیمات اکتشاف و بهره‌برداری تأثیر بگذارند تا به‌طور هم‌زمان از منابع خود بهره‌برداری کرده و فرصت‌های جدید کشف کنند (ویلدن و گودرجان[3]، ۲۰۱۱). استراتژی‌های بازاریابی موفق می‌توانند شناخت مشتریان، رقابت با رقبا، و تقویت شناخت برند را به همراه داشته باشند که در نهایت به افزایش فروش و سودآوری منجر می‌شود (کیم، تیلور و چانگ[4]، ۲۰۲۲). رقابت جهانی، در ۳۰ سال اخیر، به‌طور چشمگیری افزایش یافته است و سازمان‌ها باید قابلیت‌های بازاریابی خود را تقویت کنند تا بتوانند با فشارهای رقابتی مقابله کنند (کانتارلو، مارتینی و نوسلا[5]، ۲۰۱۲). این قابلیت‌ها به‌ویژه از طریق استفاده از منابع داخلی و خارجی مانند دانش و فناوری می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا به مزیت رقابتی دست یابند و در بلندمدت به توسعهٔ پایدار برسند (مارتین، جاوالگی و کاووسگیل[6]، ۲۰۱۷). در نهایت، بر اساس دیدگاه‌های مختلف، ادغام اکتشاف و بهره‌برداری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در برابر تغییرات بازار و نوآوری‌های جدید، رقابتی باقی بمانند (ورهایس، اور و بوش[7]، ۲۰۱۱). با توجه به سرعت تغییرات بازار و فشار رقابتی، دوسوتوانی بازاریابی که ترکیبی از دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری است، به‌عنوان بهترین راه برای تحقق این توانایی معرفی می‌شود (عزیز و لانگ[8]، ۲۰۲۳). با توجه به رشد روزافزون رقابت و پیچیدگی‌های بازار، شرکت‌های کوچک و متوسط با چالش‌های بی‌شماری در مسیر حفظ بقا و دستیابی به رشد پایدار روبه‌رو هستند. در عصری که آن را عصر دانایی و اقتصاد را اقتصاد دانش‌بنیان و رقابت را جهانی می‌دانیم، شاهد رقابت شدید بین کسب‌وکارها هستیم (عنابستانی، توکلی‌نیا و ارژنگ، ۱۴۰۱). در دنیای پرتلاطم و پیچیدهٔ کنونی، کسب‌وکارها برای بقا و رشد نیازمند بهره‌گیری از رویکردهای نوین بازاریابی هستند. یکی از چالش‌های اساسی در این مسیر، توانایی سازمان‌ها در پاسخ‌گویی هم‌زمان به فرصت‌های بازار و تهدیدهای محیطی است. در این راستا، مسئلهٔ اصلی این مطالعه، ناتوانی بسیاری از بنگاه‌ها در حفظ تعادل میان بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های نوظهور برای توسعه بازار و افزایش رقابت‌پذیری است.

ضرورت پرداختن به این مسئله از آنجا ناشی می‌شود که در شرایط رقابتی و عدم قطعیت، صرف تمرکز بر بهره‌برداری از منابع فعلی یا نوآوری‌های آتی، به‌تنهایی نمی‌تواند موفقیت پایدار را تضمین کند. بنگاه‌ها برای بهبود عملکرد خود ناگزیرند قابلیت‌هایی را توسعه دهند که امکان دوسوتوانی را فراهم آورد. این مطالعه در تمرکز بر مفهوم بازاریابی دوسوتوان است؛ مفهومی نوظهور که ادغام هوشمندانه بهره‌برداری از ظرفیت‌های بازاریابی موجود و اکتشاف قابلیت‌های جدید را امکان‌پذیر می‌سازد. انتخاب این رویکرد به این دلیل صورت‌گرفته که بازاریابی دوسوتوان نه‌تنها به

1. Woehler & Ernst
2. Akinseye, Onimole, Ekundayo & Adebusoye
3. Wilden & Guderjan
4. Kim, Tylor & Chang
5. Cantarello, Martini & Nosella
6. Martin, Javalgi & Cavusgil
7. Vorhies, Orr & Bush
8. Aziz & Long

کسب‌وکارها کمک می‌کند منابع خود را بهینه مدیریت کنند، بلکه آن‌ها را برای مواجهه با تغییرات سریع بازار و نیازهای متحول مشتریان آماده می‌سازد و در نتیجه، مسیر بهبود عملکرد مالی، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار را هموار می‌کند.

از این‌رو مسئله اصلی پژوهش حاضر، پاسخ به این سؤال اساسی است که الگو بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط چگونه است. در همین راستا، سه سؤال فرعی مطرح می‌شود:

۱. پیشایندهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط کدام‌اند؟

۲. ابعاد و مؤلفه‌های بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط چیست؟

۳. پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان چه پیامدهایی برای شرکت‌های کوچک و متوسط دارد؟

پیشینهٔ نظری پژوهش

شرکت‌های کوچک و متوسط در محیط پیچیده، مبهم، نامطمئن و پُرتلاطم کسب‌وکار امروز با دشواری‌هایی برای تغییر استراتژی‌های خود مواجهند تا نیازهای یک محیط خارجی بی‌ثبات و پیش‌بینی‌نشدنی را برآورده کنند (گرانت[1]، ۲۰۰۳). در این شرایط، شرکت‌ها در معرض خطر ازدست‌دادن فرصت‌های حال و آینده‌ای هستند که ممکن است بقای آن‌ها را تهدید کند، همان‌طور که اوریلی و تاشمن[2] (۲۰۰۸) اشاره کرده‌اند. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط باید از طریق مدیریت فشارهای متضاد، در این محیط دشوار رشد کنند. طبق گفتهٔ اسمیت و تاشمن[3] (۲۰۰۵)، برای اینکه شرکت‌ها در دنیای به‌طور فزاینده‌ای متصل و پویا موفق شوند، باید هم‌زمان به کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بپردازند. یکی از مفاهیم کلیدی در بازاریابی، «دوسوتوانی» است که برای اولین‌بار توسط دانکن[4] (۱۹۷۶) مطرح شد. دوسوتوانی به‌دنبال استفادهٔ هم‌زمان از اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌هاست. اکتشاف به‌معنای شناسایی و ارزیابی فرصت‌های جدید است، در حالی‌که بهره‌برداری به استفادهٔ بهینه از شایستگی‌های موجود اشاره دارد (شهریاری و جهانشاهی، ۱۴۰۰). مطالعات مختلف نشان می‌دهند که بازاریابی دوسوتوان که ترکیبی از بهره‌برداری و اکتشاف است، برای کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق شناسایی نیازهای بازار و فرصت‌های جدید حیاتی است (ناسوشن، روسانتی، هاراهاپ و تانجونگ[5]، ۲۰۲۴). در این راستا، قابلیت‌های بازاریابی دوسوتوان به دو دسته تقسیم می‌شوند: قابلیت‌های اکتشافی و قابلیت‌های بهره‌برداری. قابلیت‌های اکتشافی به توانایی سازمان در استفاده از دانش جدید بازار برای توسعهٔ محصولات و خدمات جدید اشاره می‌کنند، در حالی‌که قابلیت‌های بهره‌برداری به بهبود استفاده از فناوری‌های موجود برای پاسخ به تقاضای فعلی بازار می‌پردازند (چن، کنگ، لی و چن[6]، ۲۰۱۵). این دو نوع قابلیت، باید به‌طور هم‌زمان در سازمان‌ها به کار گرفته شوند تا بتوانند به عملکرد بهینه و مزیت رقابتی پایدار دست یابند (رایش، برکینشاو، پروبست و تاشمن[7]، ۲۰۰۹).

1. Grant
2. O'reilly & Tushman
3. Smith & Tushman
4. Duncan
5. Nasution, Rossanty, Harahap & Tanjung
6. Chen, Kang, Lee & Chen
7. Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman

بازاریابی دوسوتوان که به توانایی شرکت‌ها در بهره‌برداری از ظرفیت‌های فعلی و کشف فرصت‌های نوین اشاره دارد، می‌تواند به این شرکت‌ها کمک کند تا بین نوآوری و بهره‌وری توازن ایجاد کنند و به عملکرد بهتری دست یابند (هی، پی، لین و یه[1]، ۲۰۲۱). پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان، در ارتقای عملکرد و انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیر بسزایی دارد. مطالعاتی از جمله پژوهش حکیمی و غلامی آواتی (۱۴۰۲) و شهریاری و جهانشاهی (۱۴۰۰) اثربخشی این رویکرد را در بهبود نوآوری و موفقیت محصولات جدید شرکت‌ها تأیید کرده‌اند.

مفهوم دوسوتوانی که دانکن (۱۹۷۶) آن را پیگیری هم‌زمان برنامه‌های اکتشاف و بهره‌برداری می‌داند، نشان‌دهندهٔ دوسوتوانی یکپارچه از این دو فعالیت است. در واقع، بازاریابی دوسوتوان نه‌تنها به‌معنای بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود است، بلکه شامل کشف و توسعهٔ قابلیت‌های آینده در فعالیت‌های بازاریابی نیز می‌شود. این اصطلاح به برقراری تعادل مدیریتی نیازمند است که به اجرای بهره‌برداری از دانش و تجربیات فعلی به همراه کشف و نوآوری در فعالیت‌های بازاریابی می‌پردازد. به عبارت‌دیگر، در حین اجرای استراتژی‌های نوآورانه، سازمان باید توانایی هم‌زمانی در دستیابی به بهره‌برداری از دانش و تجربیات فعلی و همچنین کشف و اکتشاف قابلیت‌های جدید را داشته باشد و تضادهای موجود را برطرف کند (جینگ، ژنگ و ما[2]، ۲۰۲۳). این اقدام عملکرد در توسعهٔ محصولات یا خدمات جدید را بهبود می‌دهد و در نتیجه، به کسب مزیت رقابتی پایدار و بهبود عملکرد بازاریابی منجر خواهد شد. در نهایت، دوسوتوانی بازاریابی نشان‌دهندهٔ استفاده از قابلیت‌های اساسی برای ثبات سازمان و انعطاف‌پذیری بازاریابی در تولید محصولات متنوع و منحصربه‌فرد است. به دیگر سخن، بازاریابی دوسوتوان دارای دو بعد یا مجموعه رفتار متفاوت اکتشافی و بهره‌برداری است (شهریاری و جهانشاهی، ۱۴۰۰). اکتشاف و بهره‌برداری بازار به‌معنای شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی در راستای هدف‌های کسب‌وکار است. اکتشاف و بهره‌برداری در مدیریت بازاریابی دو مقولهٔ مهم است. از اکتشاف بازار تحت عنوان تحقیقات بازاریابی نیز یاد می‌شود و به‌معنای کوشش‌های سازمان در جهت شناسایی بازار و یافتن فرصت‌هایی برای موفقیت و بهبود عملکرد سازمان است (لیو و همکاران[3]، ۲۰۲۴).

اکتشاف به پژوهش، آزمایش، نوآوری، و جست‌وجوی فرصت‌های جدید برای توسعه دانش و کاربرد آن در سازمان‌ها اشاره دارد. این مفهوم شامل توسعهٔ محصولات جدید، پاسخ‌گویی به تغییرات بازار و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است (آتوهین آتوهین جیما[4]، ۲۰۰۵). اکتشاف بازاریابی باعث ارتقای توانمندی‌های مدیریت برند و مدیریت ارتباط با مشتری می‌شود و به سازمان‌ها در دستیابی به رقابت‌پذیری و بقا در محیط‌های پویا کمک می‌کند (سان و تان[5]، ۲۰۲۲). اگرچه اکتشاف بازار مزایای بلندمدت دارد، تمرکز بیش از حد بر آن ممکن است منابع شرکت را از نیازهای کوتاه‌مدت منحرف کند و توانایی سودآوری را کاهش دهد (ویلا، بهارادواج و بهادیر[6]، ۲۰۱۵). با این‌حال، اکتشاف بازار می‌تواند توسعهٔ محصولات جدید را تسریع و قابلیت‌های سازمان را برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی تقویت کند (لیو و

1. He, Pei, Lin & Ye
2. Jing, Zhang & Ma
3. Liu et al.
4. Atuahene-Atuahene-Gima
5. Sun & Tan
6. Vila, Bharadwaj & Bahadir

همکاران، ۲۰۲۴). در نهایت، اکتشاف سازمانی مستلزم توسعه دانش داخلی و ادغام دانش خارجی است تا نوآوری و موفقیت بلندمدت حاصل شود (توکلی و زمانی مزده، ۱۴۰۰).

مفهوم بهره‌برداری در نوشته‌ها به طرق مختلف تعریف شده است. بهره‌برداری به‌عنوان مقوله‌ای شامل بهبود و پالایش رویه‌های جاری مرتبط با استراتژی‌های بازاریابی موجود، از جمله بخش‌های کنونی بازار، موقعیت‌یابی، توزیع و سایر استراتژی‌های ترکیبی بازاریابی تعریف شده است. بهره‌برداری می‌تواند با درونی‌سازی و ترکیب آن‌ها تخصص فعلی شرکت را بهبود بخشد. در واقع، هدف از بهره‌برداری، پاسخ‌گویی به شرایط محیطی فعلی با تطبیق‌یافتن با فناوری‌های موجود و رفع نیازهای مشتریان موجود است (توکگوز، آکاتای و اوزدمیر[1]، ۲۰۱۷). بهره‌برداری بازاریابی به توسعهٔ قابلیت‌های موجود برای خدمت به مشتریان و ایجاد ارزش از طریق بهینه‌سازی فرایندها، ساختارها و روابط سازمانی اشاره دارد (ورهایس و همکاران، ۲۰۱۱). این استراتژی با تمرکز بر استخراج ارزش از محصولات و بازارهای فعلی، به واکنش‌های سریع‌تر، بهره‌وری بالاتر و استفادهٔ بهینه از فرصت‌های کوتاه‌مدت منجر می‌شود (دی[2]، ۲۰۲۰). اگرچه بهره‌برداری موجب افزایش بهره‌وری و بهبود فرایندهای موجود می‌شود، تمرکز بیش از حد بر آن ممکن است سازمان را در «تلهٔ موفقیت» گرفتار کند و انعطاف‌پذیری برای تغییرات بلندمدت را کاهش دهد (توکلی و زمانی مزده، ۱۴۰۰).

اکتشاف و بهره‌برداری دو فعالیت کلیدی هستند که باید به‌طور هم‌زمان مدیریت شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعادل بین این دو برای موفقیت بلندمدت ضروری است (استتنر، آهارونسون و آمبرگی[3]، ۲۰۱۴). تأکید بیش از حد بر بهره‌برداری خطر کاهش انعطاف‌پذیری و نوآوری را دارد، در حالی‌که تمرکز زیاد بر اکتشاف می‌تواند به ناکارآمدی منجر شود (کائو، شیمشک و ژنگ[4]، ۲۰۰۹). این استراتژی به‌دلیل اولویت‌بندی بهره‌وری و نتایج قطعی کوتاه‌مدت، گاهی توانایی سازمان در پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی را محدود می‌کند (دی‌سیلوا، هاولز، خان و مایر[5]، ۲۰۲۲). اکتشاف به معرفی محصولات جدید منجر می‌شود، در حالی‌که بهره‌برداری به بهبود و توسعهٔ محصولات موجود تفسیر می‌شود. نوآوری‌هایی که به سبد محصولات موجود اضافه می‌شوند، می‌توانند به رشد و توسعه شرکت کمک کنند؛ بنابراین مدیران در تلاش‌اند تا هر دو بعد دوسوتوانی بازاریابی را در فعالیت‌های خود داشته باشند. این موضوع به‌معنای جای‌دادن دوسوتوانی در فعالیت‌های بازاریابی است و به‌طورکلی، شرکت‌ها نه‌تنها باید از روش‌های بازاریابی موجود استفاده کنند، بلکه باید هم‌زمان به تحلیل و نوآوری در محصولات جدید بپردازند.

مطالعات گذشته نشان‌دهندهٔ نقش بازاریابی دوسوتوان در توسعهٔ دانش بازار و بهبود عملکرد شرکت‌هاست (شهریاری و جهانشاهی، ۱۴۰۰). همچنین، در پژوهشی دیگر، طالاری و همکاران (۱۴۰۰) بیان می‌کنند که بازاریابی دوسوتوان تأثیر مثبتی بر جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد محصول جدید در شرکت‌های دانش‌بنیان دارد و به موفقیت محصولات جدید این شرکت‌ها کمک می‌کند. حقیقی، دهقانی سلطانی و فارسی‌زاده (۱۳۹۶) نیز نشان داده‌اند که فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی، چه به‌صورت مستقیم و چه از طریق دوسوتوانی سازمانی، بر توسعهٔ محصولات جدید تأثیر

1. Tokgoz, Akatay & Özdemir
2. Day
3. Stettner, Aharonson & Amburgey
4. Cao, Simsek & Zhang
5. De Silva, Howells, Khan & Meyer

شایان توجهی دارند. در همین زمینه السعید، مک‌لافلین، افی شراره، پاتساولاس و الخریف[1] (۲۰۲۵) بیان کردند که فرهنگ سازمانی در تسهیل نوآوری نقش کلیدی ایفا می‌کند. با تمرکز بر فرهنگ و ساختار پروژه‌محور، ابعاد فرهنگی مؤثر بر پیاده‌سازی نوآوری، به درک بهتری از اجرای نوآوری در بسترهای مشابه کمک می‌کند. علاوه‌براین، لیو و همکاران (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که اکتشاف بازاریابی تأثیر بیشتری بر جهت‌گیری پیشگامانه نسبت به بهره‌برداری دارد و یکپارچه‌سازی زنجیره تأمین و قابلیت‌های فناوری اطلاعات می‌تواند این فرایند را تقویت کند.

نوآوری خدمات در سازمان‌ها در بهبود عملکرد و افزایش رضایت مشتریان نقش مهمی دارد. نصرت‌پناه، بارانی، اشرف‌زاده و آتشی (۱۴۰۳) اشاره می‌کنند که نوآوری و فعالیت‌های مرتبط با اکتشافات در حوزه بازاریابی می‌تواند از طریق ایجاد خدمات جدید و هم‌راستایی با نیازهای در حال تغییر مشتریان، تجربه مشتری را ارتقا دهد و ارزش متقابل ایجاد کند. همچنین، پژوهش خاشعی ورنامخواستی و فارسی (۱۴۰۳) تأکید دارد که اجرای نوآوری به بسترسازی سازمانی مناسب نیازمند است که با درک تلاطم‌های محیطی و استفاده از سبک‌های مدیریتی نوآورانه، می‌تواند به تطبیق محصولات با نیازهای مشتریان کمک کند. در همین راستا، فخاریان، حسین‌زاده و بستام (۱۴۰۳) بیان می‌کنند که نوآوری می‌تواند مشغولیت مشتری را افزایش و رفتارهای هم‌آفرینی ارزش را ارتقا دهد. نوآوری‌ها، با تقویت مشارکت فعال مشتری در فرایند خلق ارزش، موجب ایجاد چرخه‌ای مثبت از رضایت و وفاداری مشتریان می‌شوند. هان، لی، ژو، جو و لو[2] (۲۰۲۴) نیز تأکید دارند که جهت‌گیری کارآفرینی از طریق یادگیری اکتشافی و نوآوری در مدل کسب‌وکار، به‌ویژه در محیط‌های پویا، بر عملکرد تأثیرگذار است. در پژوهشی دیگر، الغامدی و عجاج[3] (۲۰۲۴) بیان کرده‌اند که قابلیت‌های نوآوری مبتنی بر داده، تأثیر پیش‌بینی‌کننده‌ای بر چابکی بازاریابی دارند و آشفتگی بازار این تأثیر را تقویت می‌کند. همچنین، لیو و همکاران (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که ایجاد تعادل نسبی بین نوآوری‌های بهره‌برداری و اکتشافی به بهبود عملکرد تأمین مالی کمک می‌کند. کیم و هور[4] (۲۰۲۴) به تضاد موجود بین بازارگرایی و جهت‌گیری کارآفرینانه اشاره کرده‌اند که بر نوآوری تأثیرگذار است و عملکرد نوآوری تحت‌تأثیر این تضاد قرار دارد. لی، یانگ و شیه[5] (۲۰۲۱) نیز تأثیر مثبت قابلیت‌های بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد کارآفرینی را تأیید کرده‌اند. افزون‌براین، اُناموسی[6] (۲۰۲۱) نشان داده است که قابلیت انطباق و چابکی رسانه‌های اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری بر بقای کسب‌وکار دارد. توکگوز و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد بازار و مالی»، نشان داده‌اند که بهره‌برداری بازاریابی بر عملکرد بازار تأثیر معنادار و مثبتی دارد، در حالی‌که کاوش بازاریابی تأثیر معناداری بر عملکرد بازار و مالی دارد. هو و لو[7] (۲۰۱۵) نیز بیان کرده‌اند که شرکت‌ها می‌توانند با دوسوتوان بودن به عملکرد برتری دست یابند و همکاری با تأمین‌کنندگان می‌تواند تأثیر بازاریابی اکتشافی را افزایش دهد.

1. AlSaied, McLaughlin, Afy-Shararah, Patsavellas & Alkhoraif
2. Han, Li, Zhu, Zhou & Lu
3. Alghamdi and Agag
4. Kim & Hur
5. Li, Yang & Shih
6. Onamusi
7. Ho & Lu

با وجود تأکید مطالعات بر نقش بازاریابی دوسوتوان در بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان، هنوز پژوهشی که به‌طور خاص به تعامل و هم‌افزایی میان عواملی همچون فرهنگ نوآور، حافظه سازمانی، قابلیت‌های فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی در تسهیل این فرایند بپردازد، انجام نشده است. به بیان دیگر، تحقیقات بیشتری باید بر بررسی اثرهای هم‌زمان و ترکیبی این عوامل بر عملکرد شرکت‌ها و تعامل میان اکتشاف و بهره‌برداری در بازاریابی دوسوتوان متمرکز شوند. برای شرکت‌های کوچک و متوسط که با محدودیت منابع و امکانات روبه‌رو هستند، پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان می‌تواند راه‌گشا باشد. این شرکت‌ها می‌توانند با اجرای بازاریابی دوسوتوان، به‌طور هم‌زمان بر نوآوری و بهینه‌سازی فرایندهای خود تمرکز کنند. این مدل به آن‌ها کمک می‌کند تا ضمن بهره‌برداری از منابع محدود، به کاوش و ایجاد ارزش‌های جدید پرداخته و رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند.

در این زمینه، تحقیقات دیگری نیز صورت‌گرفته است. ویلا و همکاران (۲۰۱۵) نشان داده‌اند که استراتژی‌های بهره‌برداری از محصولات موجود و استراتژی‌های اکتشاف نوآورانه، راه‌کارهای مناسبی برای مقابله با تغییرات بازار هستند. هو، اوسیفسکی، آگاروال و رضا[1] (۲۰۲۰) نیز تأکید کرده‌اند که رابطه بین دوسوتوانی و عملکرد شرکت همیشه به بهبود عملکرد منجر نمی‌شود و ظرفیت جذب شرکت‌ها در مدیریت این رابطه نقش کلیدی دارد. همچنین، ادیویجایا، واهیونی، گایاتری و ماسری[2] (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که توسعهٔ دانش بازار، قابلیت‌های بازاریابی عرضه‌ای و محیط کاری مشاهده‌شده برای ایجاد دوسوتوانی بازاریابی ضروری هستند. زاچاریس[3] (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای دیگر بیان کرده است که اکتشاف و بهره‌برداری هم‌زمان در توسعه محصول جدید دشوار و پرهزینه است و تأکید می‌کند که دوسوتوانی مبتنی بر بازار به نوآوری کمک می‌کند، درحالی‌که دوسوتوانی مبتنی بر محصول ممکن است به آن آسیب برساند. علی و همکاران[4] (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که هم‌افزایی قابلیت‌های بازاریابی درون به بیرون و بیرون به درون، بر دوسوتوانی بازار و نتایج نوآوری محصول تأثیر مثبتی دارد. آریپین، ماتریادی و ویبوو[5] (۲۰۲۴) نیز بیان کرده‌اند که استراتژی‌هایی مانند تحقیقات بازار، همکاری متقابل و فرهنگ نوآوری می‌توانند بهبود نوآوری‌های محصول را تسهیل کنند. همچنین، هی و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیده‌اند که قابلیت‌های بازاریابی دوسوتوان می‌توانند عملکرد نوآوری را به‌طور شایان توجهی ارتقا دهند. مطالعات مختلف به بررسی چگونگی تسهیل نوآوری و اکتشافات جدید پرداخته‌اند، اما تعامل این فعالیت‌ها با بهره‌برداری کارآمد از منابع موجود و ایجاد تعادل میان این دو، به‌ویژه در محیط‌های رقابتی و پویا، نیازمند پژوهش‌های بیشتری است. این عدم تعادل در تحقیقات، فرصتی را برای بررسی نحوه بهینه‌سازی منابع موجود هم‌زمان با تداوم نوآوری فراهم می‌کند. بازاریابی دوسوتوان برای شرکت‌هایی که در محیط‌های رقابتی فعالیت می‌کنند، امکان بهره‌گیری از استراتژی‌های مناسب را فراهم می‌آورد تا بتوانند به‌طور هم‌زمان در دو جهت حرکت کنند و با ایجاد تعادل میان نوآوری محصول و بهره‌برداری از منابع موجود، عملکرد خود را بهبود بخشند. این مدل می‌تواند به شرکت‌ها در

1. Ho, Osiyevskyy, Agarwal & Reza
2. Adiwijaya, Wahyuni, Gayatri & Mussry
3. Zacharias
4. Ali et al.
5. Aripin, Matriadi & Wibowo

مقابله با تحولات سریع بازار کمک کند. بر این اساس، پژوهش حاضر به‌دنبال ارائهٔ الگویی جامع از بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط است؛ الگویی که بتواند ابعاد، مؤلفه‌ها و در نهایت پیامدهای اجرای این رویکرد بازاریابی را مشخص سازد. با توجه به ادبیات پژوهش و پیشینه موجود در زمینه بازاریابی دوسوتوان، همچنان عوامل و مؤلفه‌های اجرای این رویکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط، نامشخص باقی مانده است. از این‌رو، هدف این پژوهش، پر کردن شکاف موجود در ادبیات و ارائه بینشی روشن‌تر در این حوزه است.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی ـ توسعه‌ای است. روش پژوهش ترکیبی یا آمیخته این مقاله، رویکردی جامع است که داده‌های کیفی و کمی را برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش ترکیب می‌کند (جانسون[1]، ۲۰۲۴). در رویکرد اکتشافی، ابتدا مرحلهٔ کیفی برای کسب اطلاعات اولیه و دستیابی به درکی عمیق از فرایند پیاده‌سازی انجام می‌شود و سپس یافته‌های حاصل، در مرحلهٔ کمّی مورد آزمون و تعمیم قرار می‌گیرند. در نهایت، نتایج این رویکرد تحلیل و تفسیر می‌شود تا تصویری کامل‌تر از موضوع پژوهش ارائه شود.

در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون یک روش کیفی است که طی شش مرحله انجام می‌شود: آشنایی با داده‌ها از طریق مطالعه دقیق و یادداشت‌برداری برای درک عمیق؛ کدگذاری اولیه با استخراج ایده‌ها و مفاهیم کلیدی؛ شناسایی تم‌ها با سازمان‌دهی کدها به تم‌های کلی‌تر با استفاده از ابزارهایی مانند جدول‌ها و نقشه‌های ذهنی؛ ترسیم شبکه‌ای از تم‌ها با پالایش و حذف هم‌پوشانی‌ها و ایجاد ارتباط میان تم‌ها؛ تحلیل شبکه مضمون‌ها برای استخراج معانی عمیق‌تر و توضیح الگوها و در نهایت، تدوین گزارشی جامع از یافته‌ها با شواهد کافی برای نشان‌دادن اعتبار تحلیل (براون، کلارک و تری[2]، ۲۰۲۱).

متخصصان و نخبگان در حوزهٔ بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط و استادان دانشگاه در حوزهٔ بازاریابی، مشارکت‌کنندگان این مطالعه را تشکیل می‌دهند. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه مرحله کدگذاری استفاده شد تا اشباع نظری حاصل شود. برای نمونه‌گیری، گاهی از روش نمونه‌گیری گلولهٔ برفی و گاهی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. این روش‌های غیرتصادفی به پژوهشگران کمک می‌کنند تا موضوعات یا افراد مدنظر را در مطالعاتی که یافتن افراد یا موضوعات مورد نظر دشوار است، شناسایی کنند (هزاری[3]، ۲۰۲۴). داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. مدت مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود. سؤال‌های پژوهش به بررسی پیشایندهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان، با تمرکز بر عوامل سازمانی و محیطی اختصاص داشت. همچنین، ابعاد و مؤلفه‌های بازاریابی دوسوتوان در دو بُعد «اکتشاف» و «بهره‌برداری» مورد پرسش قرار گرفت. پیامدهای اجرای این فرایند نیز در ارتباط با کیفیت ارائه محصولات و خدمات به بازار هدف و عملکرد کلی شرکت‌های کوچک و متوسط، در مصاحبه‌ها بررسی شد. این سؤال‌ها بر اساس مبانی نظری و مطالعات پیشین تدوین شدند. در این فرایند، محتوای مصاحبه‌ها به‌طور کامل پیاده‌سازی و

1. Johnson, Van Den Bosch & Volberda
2. Braun, Clarke & Terry
3. Hazari

تحلیل شد. پس از دریافت بازخورد، مصاحبه‌ها اصلاح و نهایی شد و سپس تحلیل و تفکیک داده‌ها آغاز شد. در این رویکرد، به‌دلیل ماهیت غیرساختاریافته داده‌ها، فرایند کدگذاری انجام شد. اشباع نظری پس از انجام ۹ مصاحبه به‌دست آمد و برای اطمینان از اعتبار یافته‌ها، ۳ مصاحبه اضافی انجام شد. کدگذاری داده‌ها در سه مرحله صورت گرفت: کدگذاری باز (مفاهیم پایه)، کدگذاری محوری (مفاهیم سازمان‌دهی‌شده) و کدگذاری انتخابی (مفاهیم کلی). سپس کدها طبقه‌بندی شدند.

در تمام مراحل بخش کیفی این پژوهش، حساسیت نظری در تمامی مراحل از جمله جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل، کدگذاری و مدل‌سازی بادقت رعایت شد. تعامل طولانی‌مدت با موضوع پژوهش و تعامل عمیق با موضوع، به همراه تأیید توسط اساتید و متخصصان، اعتبار نتایج را تقویت کرد. برای اطمینان از دقت و اعتبار داده‌ها، به شرکت‌کنندگان فرصت‌های زیادی برای بیان آزادانهٔ نظرها و رفتارهایشان داده شد. مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه ضبط صدا انجام شد. در طول مصاحبه، از اصول اخلاقی حرفه‌ای پیروی و رضایت شرکت‌کنندگان اخذ شد تا جزئیات دقیق مانند توقف‌ها و نکات کلیدی ضبط شود. پس از کدگذاری اولیه توسط پژوهشگر، پنج مصاحبه به‌طور مستقل توسط دو کدگذار اضافی تحلیل شد. اسناد کدگذاری شده سپس مقایسه شدند و ضریب قابلیت اطمینان کدگذاری محاسبه شد. ضریب توافق بالای ۰/۷ بین کدگذارها نشان‌دهندهٔ قابلیت اطمینان مطلوب تحلیل‌ها بود (اوکانر و جاف[1]، ۲۰۲۰). میانگین ضریب توافق بین کدگذارها برای ۵ مصاحبه ۸۷ درصد به‌دست آمد و نشان داد که تحلیل کیفی از اعتبار کافی برخوردار است.

در بخش کمّی پژوهش، پرسش‌نامه‌ای که بر اساس نتایج بخش کیفی طراحی شده بود، توزیع شد. جامعهٔ آماری بخش کمّی، مدیران بازاریابی و سرپرستان فروش از ۵۰ شرکت کوچک و متوسط در استان اردبیل بود. پرسش‌نامه‌ها میان ۱۰۰ نفر از اعضای این جامعه توزیع شد. ابتدا، به‌منظور برای ارزیابی روایی محتوایی، پرسش‌نامه پژوهشگرساخته برای بررسی و اصلاح در اختیار تعدادی از استادان و صاحب‌نظران قرار گرفت. پس از جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ها، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۴ انجام شد. همچنین، برای ارزیابی و برازش مدل اندازه‌گیری، این فرایند به دو بخش اصلی دسته‌بندی شد: الف) بررسی پایایی شاخص‌های مدل، ب) بررسی روایی شاخص‌ها. پایایی شاخص‌ها از سه روش محاسبه شد: ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، و پایایی ترکیبی. روایی شاخص‌ها نیز با استفاده از معیار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و شاخص فورنل ـ لارکر[2] ارزیابی شد.

یافته‌های پژوهش

وضعیت پاسخ‌دهندگان بخش کیفی بر اساس سه معیار سن، مدرک تحصیلی و وضعیت شغلی بررسی شد. از مجموع ۱۲ نفر (۱۰۰درصد)، ۵۸درصد در بازهٔ ۳۰ تا ۵۰ سال و ۴۲درصد بالای ۵۰ سال بودند. از نظر تحصیلات، ۴۲درصد مدرک دکتری، ۴۲درصد مدرک کارشناسی ارشد و ۱۶درصد کارشناسی داشتند. همچنین، ۵۸درصد پاسخ‌دهندگان در حوزهٔ اجرایی و ۴۲درصد در حوزهٔ دانشگاهی فعالیت داشتند.

1. O’Connor, Joffe
2. Fornell-Larcker

جدول ۱. ویژگی جمعیت شناختی (بخش کیفی)

وضعیت پاسخ دهندگان		تعداد فراوانی	درصد فراوانی
سن	بین ۳۰–۵۰	۷	۵۸ درصد
	بالای ۵۰	۵	۴۲ درصد
مدرک تحصیلی	دکتری	۵	۴۲ درصد
	کارشناس ارشد	۵	۴۲ درصد
	کارشناس	۲	۱۶ درصد
وضعیت شغلی	دانشگاهی	۵	۴۲ درصد
	اجرایی	۷	۵۸ درصد
حجم نمونه		۱۲نفر	۱۰۰ درصد

در بخش کمی نیز داده‌های بخش کمی نشان می‌دهد که از نظر تحصیلات، ۳۴درصد از افراد مدرک کارشناسی، ۶۴درصد مدرک کارشناسی ارشد و ۲درصد مدرک دکتری دارند. در خصوص سن، ۳۴درصد از شرکت‌کنندگان در بازهٔ سنی ۲۵ تا ۳۵ سال، ۵۸درصد در بازهٔ سنی ۳۶ تا ۴۵ سال و ۸درصد در بازهٔ سنی ۴۶ تا ۵۵ سال قرار دارند. همچنین از نظر سابقهٔ کاری، ۳۱درصد ۱ تا ۵ سال، ۵۳درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۱۴درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و ۲درصد ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

جدول ۲. ویژگی جمعیت شناختی (بخش کمی)

وضعیت پاسخ‌دهندگان		تعداد فراوانی	درصد فراوانی
میزان تحصیلات	کارشناسی	۳۴	۳۴ درصد
	کارشناسی‌ارشد	۶۴	۶۴ درصد
	دکترا	۲	۲ درصد
سن	۳۵–۲۵	۳۴	۳۴ درصد
	۴۵–۳۶	۵۸	۵۸ درصد
	۵۵–۴۶	۸	۸ درصد
سابقه کاری	۵–۱	۳۱	۳۱ درصد
	۱۰–۶	۵۳	۵۳ درصد
	۱۵–۱۱	۱۴	۱۴ درصد
	۲۰–۱۶	۲	۲ درصد
	۲۱ به بالا	۰	۰ درصد
حجم نمونه		۱۰۰نفر	۱۰۰ درصد

در این فرایند، ابتدا با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، داده‌های مربوط به پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در صنایع کوچک و متوسط جمع‌آوری شد. پس از استخراج مفاهیم از مبانی نظری موضوع، مصاحبه‌ها به‌صورت خط‌به‌خط بازبینی و کدگذاری شدند. در این مرحله، مفاهیم شناسایی و ثبت شدند. سپس این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شدند و بر

اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها، برخی از آن‌ها ادغام، توسعه یا حذف شدند. این فرایند به پالایش و تصفیه مفاهیم کمک کرده و امکان دستیابی به مفاهیم نهایی و معتبرتر را فراهم می‌آورد.

مضامین پیشایندهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان

برای پاسخ به سؤال اول، پیشایندهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط شامل دو دستهٔ عمده می‌شوند: عوامل درون‌سازمانی و عوامل محیطی. مضامین پیشایندهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در دستهٔ عوامل درون‌سازمانی با ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۸ مضمون پایه و در دسته عوامل محیطی با ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۱ مضمون پایه در جدول۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مضامین پیشایندهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عوامل درون سازمانی	کیفیت خدمت	سازگاری با خواسته‌های جدید مشتریان
		بهبود فرایندها پاسخ‌گویی
		تعهد به ارائه محصولات و خدمات باکیفیت بالا در پاسخ به نیازهای مشتریان
		رسیدگی سریع و مؤثر به شکایات و مشکلات مشتریان
		پاسخ‌گویی سریع به تغییرات بازار
	نوآوری	نوآوری‌ها با تمرکز بر مشتری
		جست‌وجوی راه‌حل‌های جدید
		عرضهٔ خدمات جدید پیشتاز
	قابلیت‌های مدیریتی	حمایت از ایده‌های نو در رابطه با محصول
		به‌کارگیری خلاقیت در مسائل
		بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی خود
		شناسایی و جذب فرصت‌ها
		پذیرش ریسک
		انعطاف‌پذیری
		داشتن دیدگاه سیستمی
	مدیریت دانش	انتقال دانش
		خلق دانش عمیق از نیازهای مشتری
		اشتراک‌گذاری آزادانه اطلاعات
		آموزش فراگیر
		گرایش به یادگیری
		بهره‌برداری از دانش
		تشویق به اشتراک‌گذاری دانش
		توسعه دانش بازار از منابع داخلی و خارجی
		ادغام دانش با استراتژی‌های بازاریابی
		ایجاد شبکه‌های داخلی و خارجی انتقال دانش
		شناخت فرایندهای پژوهش
	جهت‌گیری شرکت	گرایش به بازار
		گرایش کارآفرینانه

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		جهت‌گیری پیشگامانه
		حرکت در مسیر جلب رضایت مشتریان
		جهت‌گیری با نگاه به گذشته
	هماهنگی درونی	ایجاد فرایندهای کاری مشترک
		تسهیل همکاری بین تیم‌ها
		ایجاد ساختارهای منسجم و یکپارچه
		تعیین اولویت‌ها
		برگزاری جلسه‌های مشترک
		تعهد به همکاری کارگروه
		هم‌ترازکردن تصمیمات بین‌بخشی
عوامل محیطی	شدت رقابت	تعداد شرکت‌های فعال در بازار
		سرعت رشد بازار
		هزینه‌های تغییر برای مشتریان
	همکاری با شرکای خارجی	انجام مذاکرات برای همکاری‌های استراتژیک
		استفاده از پلتفرم‌های ارتباطی پیشرفته برای تسهیل در همکاری بین اعضا با خارج سازمان
		ایجاد شبکه‌های ارتباطی برای دسترسی توزیع‌کننده‌ها
		ادغام زنجیره تأمین بالادستی
		برقراری کانال‌های ارتباطی باز
		همکاری با رقبا
		همکاری با مشتری خصوصی و عمومی
	پویایی محیط	ورود رقبای جدید به بازار
		نوآوری‌های محصول رقبا
		رفتارها و انتظارات مصرف‌کننده
		تغییرات در ذائقهٔ مصرف‌کننده
		سرعت تغییرات محیطی
		تغییرات روندهای صنعتی
	حساسیت محیطی	تغییرات در ارزش‌ها و نگرش‌های مشتریان
		قوانین فرهنگی بر بازاریابی و تبلیغات
		باورهای مشترک در جامعه
		نگرانی‌های زیست‌محیطی مصرف‌کنندگان
		نگرانی مشتریان از حریم خصوصی

مضامین بازاریابی دوسوتوان

برای پاسخ به سؤال دوم، ابعاد و مؤلفه‌های بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط شامل دو دسته عمده می‌شوند: اکتشاف و بهره‌برداری. مضامین بازاریابی دوسوتوان در دسته اکتشاف با ۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۴ مضمون پایه و در دسته بهره‌برداری با ۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۷ مضمون پایه در جدول۴ ارائه شده است. این ابعاد و مؤلفه‌ها به تفصیل، جنبه‌های مختلف فرایند بازاریابی دوسوتوان را در این نوع شرکت‌ها مشخص می‌کند.

جدول ٤. مضامین بازاریابی دوسوتوان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
اکتشاف	اکتشاف مبتنی بر بازار	ارزیابی تغییرات رفتار مصرف‌کنندگان
		خلق محصولی مشخص برای گروهی ناشناخته
		دیدگاه بلندمدت
		شناسایی نیازهای جدید مشتریان
		ارزیابی تغییرات در الگوهای خرید
		توسعه شبکه‌های توزیع
		ایجاد بازارهای داخلی
	اکتشاف مبتنی بر محصول	یادگیری جهت کشف و ایجاد نوآوری‌های جدید
		نوآوری‌های طراحی و بسته‌بندی
		تشویق به مشارکت فعال مشتریان در طراحی و ساخت
		ترکیب داده‌های سنتی و داده‌های بزرگ
		خدمات و محصولات متمایز از رقبا
		خلق محصول جدید برای گروهی مشخص
		جذب دانش مشتری
بهره‌برداری	شخصی‌سازی ارائه محصولات و خدمات	ارائه تجربه‌ای شخصی‌سازی‌شده بر اساس داده‌های الگو رفتاری مشتریان
		سهولت فرایند خرید در استفاده از وبسایت یا اپلیکیشن
		استفاده از هوش مصنوعی برای دستیابی به تجربه بهتر
		سرعت پاسخ‌گویی به مشتریان
		تقویت استقرار فناوری دیجیتال
		ارائه تخفیف‌های شخصی‌سازی‌شده بر اساس تاریخچه خرید مشتریان
	بهینه‌سازی فرایندها	سرعت زمان‌بندی عرضه محصولات جدید به بازار
		هزینه دسترسی پایین به خدمات و محصولات
		قرارگیری محصولات و خدمات موجود به‌سادگی در اختیار مشتریان
		کاهش موانع در مسیر خرید
		دیدگاه کوتاه‌مدت
		یادگیری جهت بهره‌برداری
		مقیاس و تکرار
		فرایندهای چابک
		بهبود سیستم‌های حمل‌ونقل
		به اشتراک گذاشتن اطلاعات پیش‌بینی‌شده موجودی
		پشتیبانی از کانال‌های توزیع و فروش

مضامین پیامدهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان

برای پاسخ به سؤال سوم، پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط دارای پیامدهایی است که شامل دو دسته عمده می‌شود: ارتقا و پایدارسازی عملکرد و ایجاد رابطه اثربخش با بازار هدف. مضامین پیامدهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در دسته ارتقا و پایدارسازی عملکرد با ۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۲ مضمون پایه و در دسته ایجاد رابطه اثربخش با بازار هدف با ۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۲ مضمون پایه در جدول ۵ ارائه شده است.

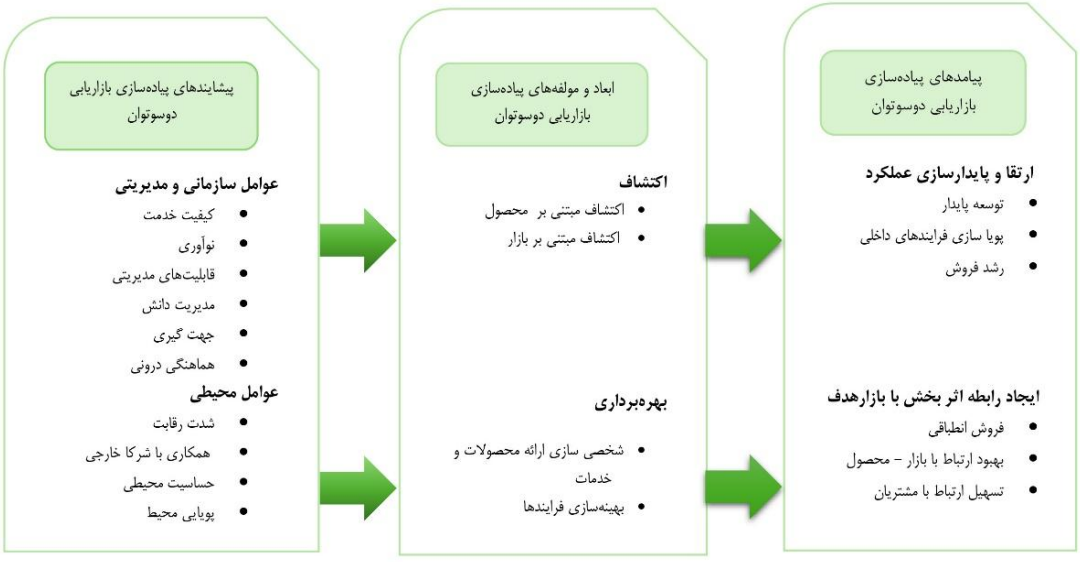
جدول ۵. مضامین پیامدهای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ارتقا و پایدارسازی عملکرد	توسعهٔ پایدار	تعادل بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت
		تحقق استراتژی‌های بلندمدت
		تقویت تفکر استراتژیک
		تقویت رقابت‌پذیری شرکت
		توانمندی در دسترسی به بازارهای مختلف
		افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک
		افزایش هماهنگی داخلی با عوامل خارجی
		افزایش نوآوری
		پایداری بلندمدت
		کاهش ریسک‌های مرتبط با تغییرات بازار
	پویاسازی فرایندهای داخلی	تسهیل در اجرای تغییرات داخلی
		هم‌افزایی در تیم‌های کاری
		افزایش واکنش‌پذیری کارکنان
		افزایش چابکی سازمانی
		بهبود فرایندها و اتوماسیون‌سازی سیستم‌های داخلی
		توسعه مهارت‌ها
		بهبود فرایندهای ارتباطی داخلی
	رشد فروش	توسعه نگرش مثبت مشتریان قبل از خرید
		بهبود درک مشتریان از ارزش خرید
		افزایش تکرار خرید در بین مشتریان
		جذب و گسترش مشتریان برای محصولات
		افزایش حاشیه سود شرکت‌ها
ایجاد رابطه اثربخش با بازار هدف	فروش انطباقی	پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های خرید مشتریان
		سهولت خرید
		بهبود خدمات پس از فروش
		افزایش آگاهی از محصولات
		تطبیق سریع با نیازهای بازار هدف
		افزایش تنوع محصولات و خدمات

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	بهبود ارتباط با بازار – محصول	تطبیق سریع با تغییرات بازار
		کاهش زمان عرضه به بازار
		افزایش قابلیت‌های سفارشی‌سازی
		بهبود کیفیت محصولات
		بهبود طراحی محصول
		افزایش رقابت‌پذیری محصولات
		بهبود استراتژی‌های ورود به بازارهای جدید
		افزایش شناخت برند در بازار
		ایجاد محصولات پایدارتر
		توسعهٔ محصولات و خدمات مبتنی بر بازخورد مشتریان
	تسهیل ارتباط با مشتریان	گسترش دسترسی به مشتریان جدید
		گسترش جذب ایده‌های کاری از مشتریان
		افزایش سرعت در برقراری ارتباط با مشتریان
		افزایش استفاده از پلتفرم‌ها ارتباطی با مشتریان
		از بین بردن موانع ارتباطی با مشتریان
		افزایش تعاملات شخصی‌سازی شده

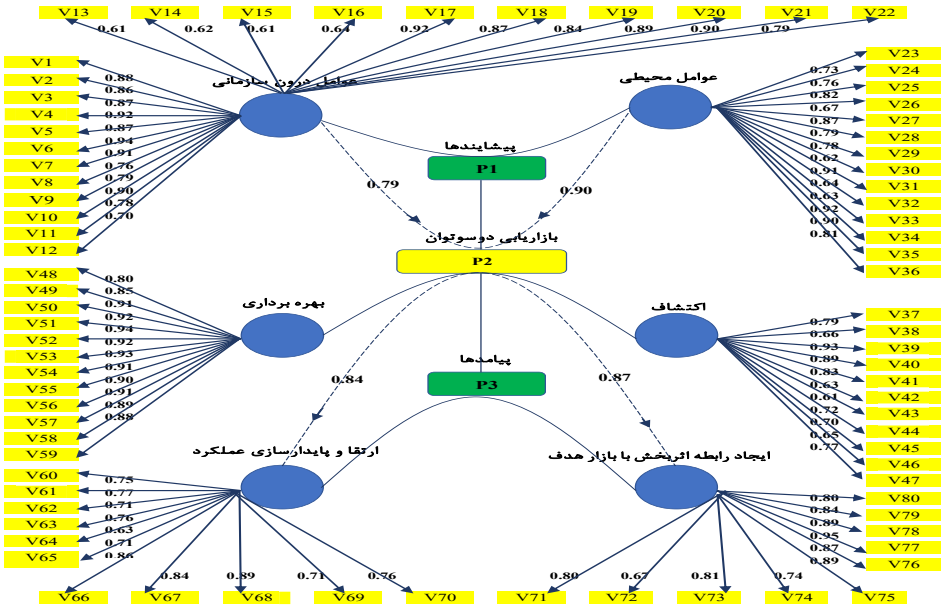
ارائه الگوی پیاده سازی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط

شکل ۱ الگوی پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط را نشان می‌دهد:

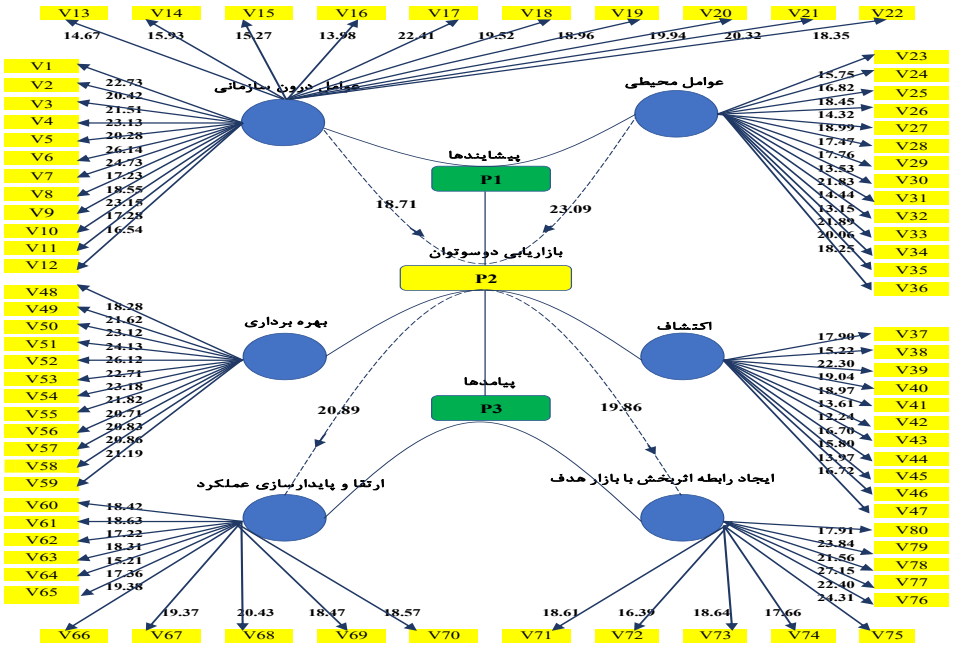


شکل ۱. الگوی پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط

پس از ارائه الگوی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط، جهت اعتبارسنجی از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. مدل ساختاری نهایی پژوهش، در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس است، خلاصه نتایج مدل در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است. آماره t و مقدار بوت استرپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل ۳ آمده است.



شکل ۲. اعتبارسنجی الگوی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط (تخمین استاندارد)



شکل ۳. اعتبارسنجی الگوی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط (معناداری)

بخش بیرونی مدل رابطهٔ بین متغیرهای قابل‌مشاهده و متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد نتایج شکل‌های ۲ و ۳ نشان می‌دهد که بار عاملی در تمامی موارد از ۰/۶ بیشتر و آماره t نیز در تمامی موارد بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین، بخش اندازه‌گیری مدل از اعتبار مناسبی برخوردار است. برای اطمینان بیشتر، مدل بیرونی (اندازه‌گیری) بر اساس شاخص روایی همگرا، روایی واگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد و ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ نیز باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشند (آذر و غلام‌زاده، ۱۳۹۸). خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری در جدول‌های ۶ و۷ ارائه شده است.

جدول ٦. پایایی و روایی همگرا

ابعاد	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
عوامل درون سازمانی	۰/۶۷۵	۰/۹۶۲	۰/۸۹۴
عوامل محیطی	۰/۶۱۰	۰/۹۷۹	۰/۹۳۱
اکتشاف	۰/۵۶۳	۰/۹۶۵	۰/۹۰۹
بهره‌برداری	۰/۸۰۵	۰/۹۹۵	۰/۹۴۹
ارتقا و پایدارسازی عملکرد	۰/۵۸۷	۰/۹۷۵	۰/۹۱۷
ایجاد رابطه اثربخش با بازار هدف	۰/۶۸۸	۰/۹۸۳	۰/۹۳۷

جدول ۷. روایی واگرا

	عوامل درون سازمانی	عوامل محیطی	اکتشاف	بهره‌برداری	ارتقا و پایدارسازی عملکرد	ایجاد رابطه اثربخش با بازار هدف
عوامل درون سازمانی	۰/۸۲۱					
عوامل محیطی	۰/۷۰۲	۰/۷۸۱				
اکتشاف	۰/۶۵۹	۰/۷۲۰	۰/۷۵۰			
بهره‌برداری	۰/۷۰۲	۰/۷۱۹	۰/۷۱۲	۰/۸۹۷		
ارتقا و پایدارسازی عملکرد	۰/۶۹۱	۰/۷۰۹	۰/۷۰۱	۰/۷۱۷	۰/۷۶۶	
ایجاد رابطه اثربخش با بازار هدف	۰/۶۰۵	۰/۶۷۲	۰/۷۰۸	۰/۶۸۹	۰/۷۰۶	۰/۸۲۹

با توجه به جدول ۶، مقدار میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از ۰/۵ است؛ بنابراین، روایی همگرا تأیید می‌شود. ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ هستند؛ بنابراین از نظر پایایی، تمامی متغیرها تأیید می‌شوند. همان‌طور که در جدول ۷ مشخص است، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیهٔ مقادیر موجود در ستون مربوط آن بزرگ‌تر است و نشان می‌دهد که مدل ما دارای اعتبار تشخیص مناسبی است.

روابط بین سازه‌های اصلی با عنوان مدل درونی (بخش ساختاری) شناخته می‌شود. روابط میان سازه‌های اصلی (بخش ساختاری) بر اساس ضریب مسیر و آماره t مورد بررسی قرار گرفت. خلاصه نتایج آزمون روابط میان سازه‌های

اصلی در جدول ۸ آمده است .ضریب‌های مسیر در این بخش شدت و جهت رابطه را نشان می‌دهند و چون مقدار آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، نشان‌دهندهٔ معناداری روابط است. ضریب مسیر معنادار نشان‌دهندهٔ میزان تغییراتی است که متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته می‌گذارند.

جدول ۸. ضرایب معناداری (T) مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیرها	T Statistics (|O/STDEV|)	ضریب تأثیر	سطح اطمینان	نتیجه
عوامل درون‌سازمانی ← بازاریابی دوسوتوان	۱۸/۷۱	۰/۷۹	۹۵درصد	تأیید
عوامل محیطی← بازاریابی دوسوتوان	۲۳/۰۹	۰/۹۰	۹۵درصد	تأیید
بازاریابی دوسوتوان← ارتقا و پایدارسازی عملکرد	۲۰/۸۹	۰/۸۴	۹۵درصد	تأیید
بازاریابی دوسوتوان← ایجاد رابطه اثربخش با بازار هدف	۱۹/۸۶	۰/۸۷	۹۵درصد	تأیید

با توجه به خروجی‌های مدل، ضریب معناداری مربوط به مسیر متغیرهای پژوهش همگی بیشتر از ۱/۹۶ است (حد استاندارد) و در نتیجه مدل پژوهش دارای سطح مناسبی از معناداری بوده است. شاخص ضریب تعیین (R^2) جهت تعیین ضعیف، متوسط و قوی‌بودن بخش ساختاری مدل مورد مطالعه قرار می‌گیرد. این معیار برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کار می‌رود و نشان‌دهندهٔ تأثیری است که متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زای دیگر می‌گذارد. هایر، رینگل و سارستد[1] (۲۰۱۱) سه مقدار برای R^2 به‌ترتیب ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ معرفی کردند که نشان‌دهندهٔ تناسب ضعیف، متوسط و قوی است. شاخص ارتباط پیش‌بین (Q^2) قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازهٔ درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب کند، به‌ترتیب نشان‌دهندهٔ قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برون‌زای مربوط به آن دارد (کلین[2]، ۲۰۲۳) جدول ۹ نتایج به‌دست‌آمده شاخص R^2 را برای سازه‌های مربوطه نمایش می‌دهد.

جدول ۹. قدرت پیش‌بینی مدل

سازه	R^2	مقدار Q^2
بازاریابی دوسوتوان	۰/۷۲۱	۰/۴۴۷
اکتشاف	۰/۶۴۵	۰/۴۰۸
بهره‌برداری	۰/۸۰۷	۰/۶۱۰
ارتقا و پایدارسازی عملکرد	۰/۷۱۹	۰/۵۳۷
ایجاد رابطه اثربخش با بازار هدف	۰/۷۷۱	۰/۴۲۹

1. Hair, Ringle & Sarstedt
2. Kline

بررسی معیار R^2 برای سازه‌های درون‌زا مدل مطابق با جدول فوق، حاکی از تأیید این معیار برای هر یک از سازه‌ها بوده و نشان از برازش مناسب مدل ساختاری دارد و با توجه به اینکه مقدار Q^2 برای تمامی سازه‌های درون‌زا بیشتر از ۰/۳۵ است می‌توان قابلیت قوی پیش‌بینی مدل و برازش مناسب مدل ساختاری را نتیجه گرفت.

برای ارزیابی برازش مدل از شاخصی به نام نیکویی برازش (GOF) استفاده می‌شود. این معیار با استفاده از مجذور حاصل‌ضرب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب تعیین قابل‌محاسبه است (گارسون[1]، ۲۰۱۶). بر همین اساس خواهیم داشت:

رابطهٔ ۱)

$$R^2_{Average} = 0.732$$
$$AVE_{Average} = 0.658$$
$$R^2_{Average}\ x\ AVE_{Average} = 0.481$$
$$GOF = \sqrt[2]{\mathrm{R^2_{Average}x\ AVE_{Average}}} \approx 0.694$$

به‌طورکلی سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل یا معیار GOF معرفی‌شده است (وتزلس، اودکرکن شرودر و ون اوپن[2]، ۲۰۰۹). کسب مقدار تقریبی ۰/۶۹۴ برای این شاخص در پژوهش حاضر، برازش بسیار مناسب مدل کلی را تأیید می‌کند؛ بنابراین برازش مدل مطلوب است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ارائهٔ الگوی بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های کوچک و متوسط انجام شده است. سهم پژوهشی و هم‌افزایی نظری این مطالعه در مقایسه با مطالعات پیشین را می‌توان به شرح زیر بیان کرد.

عوامل درون‌سازمانی در ایجاد شرایطی نقش مهمی ایفا می‌کنند که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تعادلی بهینه بین نوآوری و بهره‌برداری برقرار کنند و عملکرد بازاریابی خود را بهبود بخشند. این عوامل بر روندهای سازمانی تأثیر مثبتی دارند و امکان بهره‌گیری بهتر از فرصت‌های موجود را فراهم می‌کنند. یکی از این عوامل کلیدی، کیفیت خدمت است. ارائهٔ خدمات بسیار باکیفیت موجب افزایش رضایت مشتریان می‌شود که این امر به حفظ مشتریان، افزایش تعداد تکرار خرید و تبلیغات مثبت دهان‌به‌دهان منجر خواهد شد. این موضوع ضمن کمک‌کردن به گسترش بازار و بهبود جایگاه رقابتی سازمان، مسیر را برای پیاده‌سازی رویکردهای نوین بازاریابی هموار می‌کند. یافته‌های توکگوز و همکاران (۲۰۱۷) و دی (۲۰۲۰) نیز این تأثیر مثبت را تأیید می‌کند. نوآوری نیز از دیگر عوامل اساسی در موفقیت بازاریابی دوسوتوان به‌شمار می‌رود. سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری را در خود تقویت می‌کنند، می‌توانند به تغییرات بازار و نیازهای جدید مشتریان به‌سرعت پاسخ دهند و محصولات و خدمات جدیدی ارائه دهند که با نتایج پژوهش السعید و همکاران (۲۰۲۵) هم‌راستاست. این قابلیت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضمن بهره‌بردن از روندهای نوظهور، رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند. تحقیقات لیو و همکاران (۲۰۲۴)، طالاری و همکاران (۱۴۰۰)، نصرت‌پناه و همکاران (۱۴۰۳)، خاشعی

1. Garson
2. Wetzels, Odekkerken-Schroder & Van Oppen

ورنامخواستی و فارسی (۱۴۰۳) و فخاریان و همکاران (۱۴۰۳) نیز تأیید می‌کنند که نوآوری، در بهینه‌سازی منابع و هدایت تیم‌ها به‌سمت توسعهٔ ایده‌های جدید تأثیرگذار است. قابلیت‌های مدیریتی از دیگر عواملی هستند که در مسیر اجرای موفق بازاریابی دوسوتوان نقش مهمی دارند. مدیران با پذیرش ریسک، تصمیم‌گیری‌های انعطاف‌پذیر و حمایت از نوآوری، زمینه را برای پیشرفت سازمان فراهم می‌کنند. علاوه‌براین، توسعهٔ مهارت‌های مدیریتی و شناخت فرصت‌های جدید به سازمان کمک می‌کند تا به‌طور مؤثر از بازارهای نوظهور بهره‌برداری کند. یافته‌های ادیویجایا و همکاران (۲۰۲۰) و آریپین و همکاران (۲۰۲۴) نیز بر اهمیت این قابلیت‌ها در موفقیت سازمانی تأکید دارند. مدیریت دانش نیز عاملی است که امکان تبادل اطلاعات و تجربیات را در سازمان تسهیل می‌کند و موجب شناسایی فرصت‌های جدید و ارتقای یادگیری سازمانی می‌شود. این امر بهره‌وری و کارایی را افزایش می‌دهد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌های پویا عملکرد بهتری داشته باشند. مطالعات دی (۲۰۲۰) و توکلی و زمانی مزده (۱۴۰۰) نیز بر اهمیت مدیریت دانش در هماهنگی داخلی و بهبود عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند. در نهایت، هماهنگی درونی و جهت‌گیری استراتژیک از جمله عواملی هستند که سازمان‌ها را در مسیر بهینه‌سازی فرایندهای خود و اجرای راهبردهای مؤثر بازاریابی یاری می‌کنند. هماهنگی داخلی بین بخش‌های مختلف سازمان هم‌افزایی ایجاد می‌کند و بهره‌برداری بهینه از منابع را موجب می‌شود. از سوی دیگر، جهت‌گیری استراتژیک با تعیین اهداف و اولویت‌های کلیدی، سازمان را در مسیر صحیح هدایت می‌کند و اطمینان می‌یابد که تمامی فعالیت‌ها، در راستای اهداف کلان سازمان قرار دارند. یافته‌های استتنر و همکاران (۲۰۱۴)، هو و همکاران (۲۰۲۰) نیز اهمیت این عوامل را در موفقیت سازمان‌ها تأیید کرده‌اند.

عوامل محیطی به‌عنوان عوامل مؤثر بر حرکت سازمان به‌سمت اکتشافات نوآورانه و بهره‌برداری از آن در حوزهٔ بازار شامل رقابت شدید بازار، همکاری‌های خارجی، پویایی محیط و حساسیت محیطی شناخته شده است. این عوامل شرایطی را ایجاد می‌کنند که سازمان‌ها بتوانند میان نوآوری و بهره‌برداری تعادل بهینه‌ای برقرار کنند و استراتژی‌های بازاریابی خود را به‌طور اثربخش‌تری به اجرا درآورند. تحقیقات چن و همکاران (۲۰۱۵) و رایش و همکاران (۲۰۰۹) نشان می‌دهند که شدت رقابت، سازمان‌ها را به نوآوری و بهبود مستمر فرایندهای داخلی ترغیب می‌کند تا در بازار باقی بمانند و از رقبا پیشی بگیرند. این فشار رقابتی باعث می‌شود که شرکت‌ها به‌طور مداوم به‌دنبال بهبود فرایندها و معرفی محصولات و خدمات جدید باشند که در نهایت، بستر مناسبی برای توسعهٔ قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری فراهم می‌کند (الغامدی و عجاج، ۲۰۲۴). در همین راستا، پژوهش هی و همکاران (۲۰۲۱) بر اهمیت همکاری‌های خارجی تأکید دارد. این همکاری‌ها می‌توانند با انتقال دانش و توسعه قابلیت‌های سازمانی، زمینه‌ساز پیاده‌سازی اثربخش بازاریابی دوسوتوان باشند و به شرکت‌ها امکان دهند تا به دانش و منابع جدیدی دسترسی پیدا کنند. شرکای خارجی به‌عنوان منابع ارزشمند دانش، فناوری و تجربه، می‌توانند به بهبود عملکرد بازاریابی و تقویت توانایی‌های سازمان در بهره‌برداری از فرصت‌های جدید کمک کنند. علاوه‌براین، پویایی محیط که به‌معنای تغییرات سریع و مداوم در شرایط بازار و نیازهای مشتریان است، شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا سریع‌تر و انعطاف‌پذیرتر به این تغییرات پاسخ دهند. این ویژگی محیطی سازمان‌ها را وادار می‌سازد تا برای حفظ رقابت‌پذیری و به‌روز ماندن، به‌طور مداوم به‌دنبال فرصت‌های جدید و راه‌کارهای نوآورانه باشند. در نتیجه، سازمان‌ها هم‌زمان در مسیر توسعهٔ نوآوری و بهره‌برداری گام برمی‌دارند. از سوی دیگر، حساسیت

محیطی به‌معنای توجه به مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی، بستری برای پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان فراهم می‌کند. شرکت‌هایی که به این مسائل توجه دارند، قادرند استراتژی‌های بازاریابی خود را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که با تغییرات سریع محیطی همگام شوند و از نیازهای اجتماعی و زیست‌محیطی بهره‌برداری کنند. این حساسیت موجب افزایش سازگاری شرکت‌ها با تغییرات محیطی شده و بهره‌برداری از آن را تسهیل می‌کند (علی و همکاران، ۲۰۲۴؛ سان و تان، ۲۰۲۲).

بر اساس الگوی پژوهش، نتایج نشان داد که پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که تعادل مناسبی بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت برقرار کنند و هم‌زمان استراتژی‌های بلندمدت خود را تحقق بخشند. این امر نه‌تنها تفکر استراتژیک را تقویت می‌کند، بلکه موجب افزایش رقابت‌پذیری و توانمندی در دسترسی به بازارهای مختلف و ارتقای انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان‌ها نیز می‌شود. در واقع، بازاریابی دوسوتوان به سازمان‌ها کمک می‌کند تا علاوه بر بهینه‌سازی عملکرد داخلی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، تعاملات با مشتریان را بهبود و ارزش ادراک‌شده از محصولات و خدمات را افزایش دهند. این مسئله، در نهایت به افزایش نرخ تکرار خرید، جذب مشتریان جدید و رشد سودآوری منجر می‌شود که با نتایج پژوهش‌های دی‌سیلوا و همکاران (۲۰۲۲)، هی و همکاران (۲۰۲۱) و طالاری و همکاران (۱۴۰۰) هم‌راستا است. همچنین، بازاریابی دوسوتوان باعث تسهیل در هماهنگی داخلی با عوامل خارجی و ارتقای نوآوری در سازمان‌ها می‌شود. این استراتژی با ایجاد هم‌افزایی در تیم‌های کاری و افزایش واکنش‌پذیری کارکنان، توانمندی در مقابله با تغییرات بازار و کاهش ریسک‌های مرتبط با آن را فراهم می‌آورد. به‌ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط که به انعطاف‌پذیری بیشتری نیاز دارند، این رویکرد به پویاسازی فرایندهای داخلی و بهبود اتوماسیون سیستم‌ها کمک می‌کند و باعث بهبود فرایندهای ارتباطی و توسعه مهارت‌ها می‌شود. در نهایت، بازاریابی دوسوتوان، نه‌تنها به بهبود نگرش مشتریان و درک آن‌ها از ارزش خرید محصولات می‌انجامد، بلکه با افزایش چابکی سازمانی و بهبود فرایندها، زمینه‌های رشد فروش و بهبود سودآوری را فراهم می‌کند. این یافته‌ها هم‌راستا با نتایج مطالعات لیو و همکاران (۲۰۲۴) و لو و همکاران (۲۰۲۴) قرار دارد که نشان می‌دهند این رویکرد می‌تواند بر عملکرد سازمان‌ها تأثیرهای مثبت و پایداری داشته باشد.

بازاریابی دوسوتوان از طریق ایجاد تعاملات مؤثر با بازار هدف، تجربهٔ خرید مشتریان را بهبود می‌بخشد. در پژوهش‌های نصرت‌پناه و همکاران (۱۴۰۳)، خاشعی ورنامخواستی و فارسی (۱۴۰۳) و هو و همکاران (۲۰۲۰) نیز به این جنبه اشاره شده و بر اهمیت سفارشی‌سازی خدمات و محصولات برای افزایش رضایت مشتری تأکید شده است. این رویکرد، نه‌تنها به بهبود فروش انطباقی و افزایش توانایی مشتریان در انتخاب کمک می‌کند، بلکه فرایندهای خرید را تسهیل می‌کند و خدمات پس از فروش را نیز بهبود می‌بخشد. در همین راستا، آدیویجایا و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که نوآوری در بازاریابی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از روندهای جدید بازار بهره‌برداری کرده و مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. این تطابق سریع با نیازهای بازار، موجب کاهش زمان عرضه به بازار و بهبود قابلیت‌های سفارشی‌سازی و کیفیت محصولات می‌شود که در نتیجه، رقابت‌پذیری و شناخت برند در بازار را تقویت می‌کند. فخاریان و همکاران (۱۴۰۳) و علی و همکاران (۲۰۲۴) به نقش یادگیری از مشتریان و استفاده از بازخوردهای آن‌ها در بهینه‌سازی فرایندهای

تولید و بازاریابی پرداخته‌اند که نتایج پژوهش حاضر نیز این یافته‌ها را تأیید می‌کند. این فرایند نه‌تنها به افزایش تعاملات شخصی‌سازی‌شده و کاهش موانع ارتباطی با مشتریان کمک می‌کند، بلکه ارتباطات را تسهیل می‌کند و موجب افزایش سرعت در برقراری ارتباط می‌شود. با تمرکز بر اکتشاف و بهره‌برداری، شرکت‌ها می‌توانند به‌سرعت به نیازهای متغیر بازار پاسخ دهند و با ارائه محصولات و خدمات جدید، به افزایش تنوع در سبد محصولات خود اقدام کنند. در این زمینه، شرکت‌ها می‌توانند از تکنیک‌های نوین برای بهینه‌سازی طراحی محصول و افزایش رقابت‌پذیری استفاده کنند که در نتیجه، به تقویت برند و جذب مشتریان جدید منجر می‌شود. در نهایت، بازاریابی دوسوتوان از طریق تعاملات با مشتریان، توسعهٔ محصولات نوآورانه و تقویت برند، موجب جذب مشتریان جدید و ارتقای جایگاه سازمان در بازار می‌شود که این نتایج با یافته‌های آریپین و همکاران (۲۰۲۴) نیز هم‌خوانی دارد.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

شرکت‌های کوچک و متوسط برای پیاده‌سازی موفق بازاریابی دوسوتوان، به ایجاد نوعی ساختار سازمانی منعطف نیازمندند که امکان تشکیل تیم‌های تخصصی برای نوآوری و بهره‌برداری را فراهم کند. این تیم‌ها باید به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شوند که برخی بر کشف فرصت‌های جدید و برخی دیگر بر بهینه‌سازی فرایندهای موجود تمرکز داشته باشند. بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته، می‌تواند هماهنگی میان این تیم‌ها را تسهیل کند و سرعت واکنش‌پذیری به تغییرات بازار را افزایش دهد.

سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و ترویج فرهنگ نوآوری از الزامات موفقیت در این حوزه است. جذب و آموزش نیروی انسانی با مهارت‌های مناسب، ایجاد محیطی که کارکنان را به ایده‌پردازی و مشارکت فعال ترغیب کند، ارائهٔ فرصت‌های آموزشی مستمر و حمایت از پروژه‌های نوآورانه، توسعهٔ فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و بهبود مداوم و حفظ توازن میان اکتشاف و بهره‌برداری، از جمله اقدام‌های اساسی در این راستا هستند.

طراحی استراتژی‌هایی که تعادل میان کشف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری بهینه از منابع موجود را حفظ کند، تقویت چابکی سازمانی از طریق بهبود فرایندهای داخلی، هماهنگی تیم‌ها، افزایش واکنش‌پذیری کارکنان و تسهیل اتوماسیون، نیز به موفقیت شرکت‌ها کمک می‌کند. تقویت روابط تجاری و بهره‌گیری از شبکه‌های حرفه‌ای، یکی از راه‌کارهای پیشنهادی است. برقراری ارتباط مؤثر با تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری، شرکت در رویدادهای صنعتی برای تبادل دانش و شناسایی فرصت‌های جدید، ایجاد شبکه‌های تجاری گسترده، بهره‌گیری از تخصص و منابع شرکای خارجی برای توسعهٔ قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری و استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مشتریان و بهبود عملکرد شرکت، از جمله اقدام‌های مؤثر در این زمینه هستند.

همچنین، توسعهٔ خدمات شخصی‌سازی‌شده و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را بهبود بخشد، بهره‌وری سازمان را افزایش دهد و وفاداری مشتریان را تقویت کند. پایش و ارزیابی عملکرد از دیگر عناصر کلیدی در پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان محسوب می‌شود. تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با اهداف سازمان، پایش مستمر آن‌ها، جمع‌آوری بازخورد مشتریان و استفاده از آن برای اصلاح و بهبود استراتژی‌ها، ایجاد سیستمی برای ارزیابی منظم عملکرد و شناسایی شکاف‌ها و تحلیل تغییرات

محیطی و رقابتی برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، از جمله اقدام‌هایی هستند که می‌توانند به تدوین برنامه‌های استراتژیک کارآمد کمک کنند.

تمرکز بر نوآوری و تحقیق‌وتوسعه از جمله عوامل تعیین‌کننده در موفقیت بازاریابی دوسوتوان است. سرمایه‌گذاری در پروژه‌های تحقیق‌وتوسعه برای شناسایی فرصت‌های جدید، ایجاد فرهنگ‌سازمانی که نوآوری را تشویق و کارکنان را به ارائهٔ ایده‌های خلاقانه ترغیب کند. استفاده از دانش داخلی و خارجی برای توسعهٔ محصولات نوآورانه که به ایجاد مزیت رقابتی در بازار منجر شود، از راه‌کارهای کلیدی در این بخش محسوب می‌شود.

در نهایت، ایجاد روابط مؤثر با بازار هدف از دیگر الزامات موفقیت در بازاریابی دوسوتوان است. طراحی و اجرای برنامه‌های وفاداری شامل تخفیف‌ها، هدایا و خدمات ویژه برای مشتریان، استفاده از پلتفرم‌های ارتباطی نوین برای دسترسی به مشتریان جدید و برقراری تعاملات شخصی‌سازی‌شده و تسهیل فرایندهای ارتباطی برای ایجاد تجربهٔ مثبت و تقویت ارتباط پایدار با مشتریان، از جمله راه‌کارهای پیشنهادی برای تحقق این هدف هستند.

محدودیت‌های پژوهش

۱. پژوهش حاضر در شرکت‌های کوچک و متوسط صنعتی انجام شده است و برای تعمیم‌پذیری یافته‌های این پژوهش به شرکت‌های بزرگ، باید با احتیاط عمل شود.

۲. شناسایی و ارزیابی مقوله‌های جدید در حوزهٔ بازاریابی دوسوتوان در مقطع زمان مشخص انجام گرفته است؛ اما به‌دلیل پویایی‌های سریع محیطی و پیچیدگی‌های فزایندهٔ کسب‌وکار، تعمیم نتایج به آینده ممکن است چالش‌برانگیز باشد.

۳. ارتباط دورهٔ عمر سازمانی و بازاریابی دوسوتوان، به‌طور جامع بررسی نشده است. تحقیقات بیشتری لازم است تا نشان دهند چگونه سازمان‌ها می‌توانند در مراحل مختلف چرخهٔ عمر خود، تعادلی مؤثر و کارآمد بین کاوش و بهره‌برداری در بازاریابی ایجاد کنند و این تعادل با چه وزن و اهمیتی در دو بُعد اکتشاف و بهره‌برداری بازاریابی دوسوتوان تنظیم شود تا بهینه‌ترین نتایج حاصل شود.

۴. یکی از محدودیت‌های اصلی در بررسی ارتباط چرخهٔ عمر محصول با فرایند پیاده‌سازی بازاریابی دوسوتوان، دشواری در هماهنگ‌سازی نیازهای متفاوت کاوش و بهره‌برداری در مراحل مختلف چرخهٔ عمر محصول است. این چالش به‌دلیل تغییرات در اولویت‌های سازمانی، منابع موردنیاز و رفتار بازار در هر مرحله از چرخهٔ عمر محصول، باعث پیچیدگی در اجرای موفق بازاریابی دوسوتوان می‌شود.

پیشنهادهایی به سایر پژوهشگران

با توجه به محدودیت‌های پژوهش پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی ارائه می‌شود:

۱. بررسی شرکت‌های بزرگ به‌منظور مطالعهٔ تأثیر اندازهٔ شرکت: مطالعهٔ شرکت‌های بزرگ برای ارزیابی تأثیر ابعاد سازمانی بر مدل پیشنهادی پژوهش، به‌ویژه در محیط‌های متغیر و رقابتی، می‌تواند مؤثر باشد.

۲. شناسایی و بررسی مقوله‌های جدید در آینده: به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که با توجه به تحولات بازار و

تغییرات محیط کسب‌وکار، به شناسایی و ارزیابی مقوله‌های جدیدی در حوزهٔ بازاریابی دوسوتوان بپردازند تا به توسعه و بهبود الگوهای فعلی کمک کنند.

۳. تحقیقات آینده می‌توانند بر طراحی مدل‌های ترکیبی متمرکز شوند تا ارتباط بین مراحل چرخهٔ عمر سازمانی و استراتژی‌های بازاریابی دوسوتوان (اکتشاف و بهره‌برداری) را شفاف‌تر کنند. این مدل‌ها باید وزن‌دهی متناسب به هر بُعد از بازاریابی دوسوتوان را در هر مرحله از چرخهٔ عمر سازمان مشخص و به سازمان‌ها کمک کنند تا با توجه به تغییرات محیطی و منابع در دسترس، استراتژی‌های خود را بهینه‌سازی کنند.

۴. پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات به بررسی نحوهٔ هماهنگ‌سازی نیازهای کاوش و بهره‌برداری در مراحل مختلف چرخهٔ عمر محصول بپردازند. تحلیل تأثیر تغییرات اولویت‌های سازمانی، تخصیص منابع و رفتار بازار در هر مرحله از چرخهٔ عمر، می‌تواند به درک بهتر چالش‌ها و پیچیدگی‌های اجرای بازاریابی دوسوتوان کمک کند و راه‌کارهایی برای بهبود این فرایند ارائه دهد.

منابع

آذر، عادل و غلامزاده، رسول (۱۳۹۸). *کمترین مربعات جزئی*. تهران: نگاه دانش.

توکلی، غلام رضا و زمانی مزده، مهدی (۱۴۰۰). تعیین جایگاه دوسوتوانی سازمانی در نوآوری راهبردی، *فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت*، ۳(۸)، ۶۱- ۸۲.

حقیقی، محمد؛ دهقانی سلطانی، مهدی و فارسی‌زاده، حسین (۱۳۹۶). تبیین نقش دوسوتوانی سازمانی در تأثیرگذاری فرهنگ نوآور و حافظهٔ سازمانی بر عملکرد توسعهٔ محصول جدید. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۰(۳۸)، ۱۹۷- ۲۲۳.

حکیمی، ایمان و غلامی آواتی، رمضان (۱۴۰۲). دوسوتوانی نوآوری: پیشایندها و آثار آن بر توسعه محصول جدید، *پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی*، ۱۵(۲۹)، ۴۱-۵۶.

خاشعی ورنامخواستی، وحید و فارسی، سجاد (۱۴۰۳). مدلی برای خلق و اجرای نوآوری دوسوتوان در صنعت بانکداری ایران. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۴)، ۱۰۰۲-۱۰۲۸.

شهریاری، سلطانعلی و جهانشاهی، فاطمه (۱۴۰۰). تبیین نقش بازاریابی دوسوتوان در ارتباط توسعهٔ دانش بازار و سرمایهٔ فکری با عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان، *فصلنامه عملی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۱(۴)، ۱۰۷- ۱۲۶.

طالاری، محمد؛ فلاح، محمدرضا و حسین خانی، معصومه (۱۴۰۰). بررسی نقش جهت‌گیری کارآفرینی در موفقیت محصولات جدید شرکت‌های دانش‌بنیان با تأکید بر بازاریابی دوسوتوان. *تحقیقات بازاریابی نوین*،۱۱(۱)، ۱۵۷-۱۷۸.

عنابستانی، علی اکبر؛ توکلی‌نیا، جمیله و ارژنگ، زهرا (۱۴۰۱). تحلیل پیشران‌های کلیدی اثرگذاری مؤلفه‌های رقابت‌پذیری بر شکل‌گیری اقتصاد دانش‌بنیان با رویکرد آینده‌پژوهی (مطالعه موردی شهر کرمان). *اقتصاد و برنامه‌ریزی شهری*، ۳(۳)، ۲۱۲-۲۲۷.

فخاریان، میثم؛ حسین‌زاده، علی و بستام، هادی (۱۴۰۳). تبیین نقش نوآوری خدمات در رفتارهای هم‌آفرینی ارزش مشتری با میانجی‌گری مشغولیت مشتری در صنعت هتلداری (مورد مطالعه: هتل‌های سه، چهار و پنج ستاره شهر مشهد). *مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۱)، ۱۶۷-۱۹۳.

نصرت‌پناه، رسول؛ بارانی، صمد؛ اشرف‌زاده، عارف و آتشی، غلامحسین (۱۴۰۳). تأثیر قابلیت‌های نوآوری خدمات پویا بر عملکرد شرکت‌ها: نقش تعدیلگر پویایی محیطی درک‌شده و نقش میانجی نوآوری خدمات و مزیت رقابتی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۱)، ۱۳۷-۱۶۶.

References

Adiwijaya, K., Wahyuni, S., Gayatri, G. & Mussry, J. S. (2020). Does marketing ambidexterity boost marketing performance? Empirical evidence in Indonesia's consumer goods. *Journal of Global Marketing*, 33 (4), 266–288.

Akinseye, E. M., Onimole, S. O., Ekundayo, O. A. & Adebusoye, A. B. (2022). Impact of marketing strategies on organizational growth: a study of selected industries in Lagos state Nigeria. *International Journal of Business and Economics Research*, *11*(1), 1-7.

Alghamdi, O. & Agag, G. (2024). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *76*, 103547.

Ali, S., Tian, H., Wu, W., Ali, S., Kumail, T. & Saif, N. (2024). Marketing capabilities, market ambidexterity and product innovation outcomes: A yin-yang of inside-out and outside-in. *Industrial Marketing Management*, 118 ,27-43.

AlSaied, M., McLaughlin, P., Afy-Shararah, M., Patsavellas, J. & Alkhoraif, A. (2025). Cultural dynamics and ambidextrous innovation: Insights from Saudi Arabia's project-based organizations—A thematic–explorative study. *Administrative Sciences*, *15*(4), 116.

Anabestani, A., Tavakolinia, J. & Arzhang, Z. (2022). Analysis of key drivers of the impact of competitiveness components on the formation of knowledge-based economy with a futures study approach (Case study of Kerman city). *Urban Economics and Planning*, *3*(3), 212–227. (*in Persian*)

Aripin, Z., Matriadi, F. & Wibowo, L. A. (2024). Analysis of marketing capability and market ambidexterity on product innovation results: Integration of dynamics between internal and external approaches. *Journal of Economics, Accounting, Business, Management, Engineering and Society*, 1(4), 1-12.

Atuahene-Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability: Rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69, 61–83.

Azar, A. & Gholamzadeh, R. (2019). *Partial least squares*. Tehran: *Negahe Danesh.* (*in Persian*)

Aziz, N. A. & Long, F. (2023). Examining the relationship between big data analytics capabilities and organizational ambidexterity in the Malaysian banking sector. *Frontiers in Big Data*, *6*, 1036174.

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews, 14,* 305-327. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x

Braun, V., Clarke, V. & Terry, G. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications Ltd.

Cantarello, S., Martini, A. & Nosella, A. (2012). A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. *Creativity and innovation management*, *21*(1), 28-48.

Cao, Q., Simsek, Z. & Zhang, W. (2010). Knowledge creation, learning, and innovation in the context of global competition. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 225-252.

Chen, H.H., Kang, H.Y., Lee, A.H.I. & Chen, S. (2015). Strategies, decisions and operations for keeping exploitative and exploratory activities balanced. *Knowledge Management Research & Practice,* 13, 198–213.

Corvello, V., Verteramo, S., Nocella, I. & Ammirato, S. (2023). Thrive during a crisis: the role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, *14*(11), 14681-14693.

Cuero-Acosta, Y. A., Amado-Mateus, M., Ricardo Torralba Barreto, D. & Castiblanco-Moreno, S. E. (2023). Reputation based on internal capabilities: The case of small enterprises within the Colombian orange economy. *Plos one*, *18*(6), e0285026.

Day, G. (2020). The Yin and Yang of outside-in thinking. *Industrial Marketing Management,* 88, 84– 86. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.025

De Silva, M., Howells, J., Khan, Z. & Meyer, M. (2022). Innovation ambidexterity and public innovation Intermediaries: The mediating role of capabilities. *Journal of Business Research*, *149*, 14-29

Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *20*(3), 1639-1643.

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, *1*(1), 167-188.

Fakharyan, M., Hosseinzadeh, A. and Bastam, H. (2024). Service Innovation in Customer Value Co-Creation: The Mediating Role of Customer Engagement in the Hospitality Industry – A Case Study. *Journal of Business Management*, *16*(1), 167-193. doi: 10.22059/jibm.2023.357834.4561 (*in Persian*)

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares (PLS-SEM).* Asheboro, ABD: Statistical Associates Publishing.

Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, *24*(6), 491-517.

Haghighi, M., Dehghani Soltani, M. & Farsizadeh, H. (2018). Explaining the Role of Organizational Ambidexterity in The Impact of Pro-innovation Culture and Organizational Memory on New Product Development Performance. *Public Management Researches*, *10*(38), 197-223. doi: 10.22111/jmr.2018.3722 (*in Persian*)

Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice,* 19(2), 139-152

Hakimi, I. & Gholami Avati, R. (2023). Innovation ambidexterity: Antecedents and its impact on new product performance. *Journal of Executive Management*, *15*(29), 41–65. (*in Persian*)

Han, W., Li, X., Zhu, W., Zhou, Y. & Lu, R. (2025). Enhancing entrepreneurial orientation in high-tech firms: the role of ambidextrous learning and business model innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, *37*(11), 1219-1233.

Harif, M. A. A. M., Nawaz, M. & Hameed, W. U. (2022). The role of open innovation, hotel service quality and marketing strategy in hotel business performance. *Heliyon*, *8*(9).

Hazari, A. (2024). Sampling Types and Methods. In *Research Methodology for Allied Health Professionals: A comprehensive guide to Thesis & Dissertation* (pp. 31-39). Singapore: Springer Nature Singapore.

He, P., Pei, Y., Lin, C. & Ye, D. (2021). Ambidextrous Marketing Capabilities, Exploratory and Exploitative Market-Based Innovation, and Innovation Performance: An Empirical Study on China's Manufacturing Sector. *Sustainability*, *13*(3), 1146. https://doi.org/10.3390/su13031146

Ho, H. D. & Lu, R. (2015). Performance implications of marketing exploitation and exploration: Moderating role of supplier collaboration. *Journal of Business Research*, *68*(5), 1026-1034.

Ho, H., Osiyevskyy, O., Agarwal, J. & Reza, S. (2020). Does ambidexterity in marketing pay off? The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 110 (1), 65–79.

Jing, H., Zhang, Y. & Ma, J. (2023). Influence of digital ambidextrous capabilities on SMEs' transformation performance: The mediating effect of business model innovation. *Heliyon*, *9*(11).

Jinjarak, Y. & Wignaraja, G. (2016). An empirical assessment of the export—financial constraint relationship: How different are small and medium enterprises? *World development*, *79*, 152-163.

Johnson, R. B. (2024). Dialectical pluralism and integration in mixed methods research. In *Philosophical foundations of mixed methods research* (pp. 100-126). Routledge.

Khashei Varnamkhasti, V. & Farsi, S. (2024). A Model for Creating and Implementing Ambidextrous Innovation in Iranian Banking. *Journal of Business Management*, *16*(4), 1002-1028. doi:10.22059/jibm.2023.364184.4642. (*in Persian*)

Kim, H. & Hur, D. (2024). Feeling torn? The conflicting effects of market and entrepreneurial orientations on manufacturing SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management,* 27 (1), 233-262.

Kim, L., Tylor, D. A. & Chang, C. Y. (2022). Marketing Your Practice: Setting Yourself Apart in a Competitive Market, Online Reputation Building, and Managing Patient Experience/Satisfaction. *Otolaryngologic Clinics of North America*, *55*(1), 125-135.

Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

Li, C. H., Yang, W. G. & Shih, I. T. (2021). Exploration on the gap of single-and double-loop learning of balanced scorecard and organizational performance in a health organization. *Heliyon,* 7 (12), e08553.

Liu, G., Chen, Y. & Ko, W. W. (2024). The influence of marketing exploitation and exploration on business-to-business small and medium-sized enterprises' pioneering orientation. *Industrial Marketing Management*, *117*, 131-147.

Liu, X., Bai, L., Leng, X., Yao, Y., Yang, Y., Li, D. & Yin, H. (2024). Coopetition, exploration and exploitation capabilities, and growth performance in digital healthcare ventures. *Frontiers in Public Health*, *12*, 1369885.

Martin, S. L., Javalgi, R. G. & Cavusgil, E. (2017). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International business review*, *26*(3), 527-543

Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., Harahap, R. & Tanjung, A. R. (2024). How Ambidextrous Marketing Capabilities Mediate the Impact of Market Knowledge Breadth on Innovation Performance: A Conceptual Model. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, *5*(4).

Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B. & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon,* 7 (6), e07326.

Nosratpanah, R., Barani, S., Ashrafzadeh, A. & Atashi, G. (2024). The Effect of Dynamic Service Innovation Capabilities on Firm Performance: The Moderating Role of Perceived Environmental Dynamism and the Mediating Role of Service Innovation and Competitive Advantage. *Journal of Business Management*, *16*(1), 137-166. doi: 10.22059/jibm.2023.355935.4546. (*in Persian*)

O'Connor, C. & Joffe, H. (2020). Intercoder Reliability in Qualitative Research: Debates and Practical Guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19. https://doi.org/10.1177/1609406919899220

O'reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, *28*, 185-206.

Onamusi, A. B. (2021). Adaptive capability, social media agility, ambidextrous marketing capability, and business survival: a mediation analysis. *Marketing and Branding Research,* 8(1), 31.

Peredy, Z. & Feierzhati, F. (2023). Cloud Computing Solutions for Speeding the Small and Medium Sized Enterprise (SME's) Businesses in China. *ACTA PERIODICA (EDUTUS)*, *27*, 14-33.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Antecedents and consequences. *Organization Science*, 20(4), 685- 695.

Shahriari, S. & Jahanshahi, F. (2022). Explaining the mediating role of marketing ambidexterity in the relationship between market knowledge development, intellectual capital, and knowledge-based firms' performance. *New Marketing Research Journal*, *11*(4), 107–126. (*in Persian*)

Smith, W. K. & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.

Stettner, U., Aharonson, B. S. & Amburgey, T. L. (2014). The interplay between exploration and exploitation in SMEs. In *Exploration and exploitation in early stage ventures and SMEs* (pp. 3-13). Emerald Group Publishing Limited.

Sun, Y. & Tan, X. (2022). Customer relationship management based on SPRINT classification algorithm under Data Mining technology. *Computational Intelligence and Neuroscience*, *2022*(1), 6170335.

Talari, M., Fallah, M. R. & Hoseinkhani, M. (2021). Investigating the role of entrepreneurial orientation in the success of new product development of knowledge-based companies with an emphasis on ambidextrous marketing. *New Marketing Research Journal*, *11*(1), 157–178. (*in Persian*)

Tavakoli, G. & Zamani, M. (2021). Determining the position of organizational ambidexterity in strategic innovation. *Journal of Management Sciences Research*, *8*(3), 61–82. (*in Persian*)

Tokgöz, E., Akatay, A., & Özdemir, S. (2017). Impact Of Ambıdextrous Marketıng on Market And Financial Performance. *KnE Social Sciences*, 1(2), 59-72.

Vila, O. R., Bharadwaj, S. G. & Bahadir, S. C. (2015). Exploration-and exploitation-oriented marketing strategies and sales growth in emerging markets. *Customer needs and solutions*, *2*, 277-289.

Vorhies, D. W., Orr, L. M. & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736–756.

Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly,* 33(1), 177.

Wilden, R. & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: Investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the - Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199

Woehler, J. & Ernst, C. (2023). The importance of marketing mix planning and customer orientation for venture capital–financed startups: impacts on valuation, performance, and survival. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *25*(1), 1-25.

Zacharias,, N. (2017). The good and bad of ambidexterity: in which domains should firms be ambidextrous or not to foster innovativeness? *Academy of Management Perspectives*, 31 (3), 339–358.