



## **An Integrity-based Conceptual Framework for Creating, Maintaining and Developing Marketing Capabilities, Sustained Competitive Advantage and Superior Business Performance**

### **Ahmad Salimi**

PhD., Department of Business Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: a.salimi@ase.ui.ac.ir

### **Ali Sanayei**

\*Corresponding author, Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: a\_sanayei@ase.ui.ac.ir

### **Azarnoosh Ansari**

Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: a.ansari@ase.ui.ac.ir

### **Abstract**

#### **Objective**

Several theoretical foundations and models have been developed and proposed in order to explain marketing capabilities and their link to competitive advantage and business performance over the past years. However, review of the research literature has revealed theoretical gaps regarding building and developing marketing capabilities, the integrative relationship between supply chain and marketing capabilities, types of items that affect the link between marketing capabilities and competitive advantage, as well as the dimensions and characteristics of sustainability of competitive advantages and business performance. On the other hand, the evidence and experiences related to the low rate of competitiveness of the country's businesses in the global market have led to discovery and confirmation on how businesses can improve their marketing capabilities as the most important motivation in the present study which can help them achieve a sustainable competitive advantage. A few studies have investigated creating, maintaining, and developing marketing capabilities in a way that is integrate into the enterprise supply chain which leads to promotion of the characteristics of marketing resources, and ultimately to sustainable competitive advantage and superior business performance. Therefore, the present study aimed to develop an integrated conceptual model based on integrity in order to develop marketing capabilities as well as to achieve sustainable competitive advantage and superior business performance.

#### **Methodology**

The mixed method considering qualitative-quantitative types (exploratory-confirmatory) was used in the present study. For this purpose, the initial research model was conceptualized using the thematic

analysis of the data collected through in-depth and semi-structured interviews, focus groups as well as a comprehensive review of the literature in the qualitative stage. Then, the primary conceptual model was evaluated within the framework of structural equations - partial least squares - using the latest version of Smart PLS software in the quantitative step, using the data collected through a questionnaire and also the secondary data collected related to the performance of the studied companies from the Codal system of the Tehran Stock Exchange. And the final conceptual model of the research was extracted through combined analysis of the findings in the qualitative and quantitative stages. In the qualitative stage, in-depth interviews with 20 people and semi-structured interviews with 10 senior, middle and expert managers, as well as 4 focus groups consisting of 6 members in one of the largest Steel Industries in the country have been planned and implemented. In the quantitative stage, the statistical population of the study included 842 managers and experts of Iranian steel industry companies that have been accepted in the Tehran Stock Exchange. In the end, 350 individuals were selected as the statistical samples.

### **Findings**

The research findings confirmed that in order to create, maintain and develop marketing capabilities and other related organizational capabilities, businesses require the development of the internal integrity. The internal integrity of businesses can lead to the development of business intelligence, continuous organizational learning and knowledge management, which in turn lead to the development of those items, marketing capabilities, supply chain integration, upgrading of marketing resource attributes, sustainable competitive advantage and performance. In addition, the integrity of supply chain partners and the integrity of state sectors can moderate the relationship between marketing capabilities, sustainable competitive advantage, and business performance. Moreover, 1) the reliability of indices including: factor loads of indices, Cronbach's alpha coefficient, and integrated reliability, 2) convergent validity including average variance extracted (AVE) coefficients of the constructs, and 3) divergent validity including cross-loadings, Fornell-Larker Criterion and Heterotrait-Monotrait Ratio HTMT index have been measured and evaluated. The results of Cronbach's alpha indicates that the obtained Cronbach's alpha values for all the variables are higher than 0.7, which shows a good fit for the measurement model in this regard. The highest Cronbach's alpha coefficient is related to the marketing capabilities (0.96) and the lowest Cronbach's alpha coefficient belonged to the product management (0.72). In addition, the highest combined reliability index was obtained as 0.97 which also shows a desirable situation for the marketing capabilities and the lowest value is related to product management capability with 0.83. The AVE index of constructs was used to measure the convergent validity of the measurement model. The outputs of Smart P.L.S software shows that the measured AVE values were above 0.5 for all the first-order constructs. However, the AVE index was calculated manually for higher-order constructs, where the results also confirmed that the AVE value was higher than 0.5 for all second-order constructs; it indicates the optimal convergent validity of the measurement model. In order to evaluate the divergent validity of the model, cross-loadings, Fornell-Larker matrix, as well as HTMT index were used. Evaluation and analysis of the measurement model and the structural model using the data which were collected in the quantitative stage of the research indicated that the conceptual model which was developed based on the results of the qualitative stage has been approved using the data collected in the quantitative stage.

### **Conclusion**

According to the conceptual framework in the present study, businesses in the Iranian Steel Industry should improve the business intelligence and knowledge management in order to develop marketing capabilities. Moreover, Iranian Steel Industry firms need to improve the level of continuous organizational learning in order for the business intelligence and knowledge management capabilities of the firm to have the greatest impact on the creation and development of marketing capabilities. Continuous organizational learning acts as a facilitator which accelerates the relationship between business intelligence capabilities and knowledge management with marketing capabilities which helps strengthen this relationship. The proposed conceptual framework in the present study also suggests that Iranian Steel Industry enterprises are able to create, internalize and develop business intelligence capabilities, continuous organizational learning and knowledge management provided that they can develop internal integrity. When business leaders and systems develop internal integrity, they provide the necessary opportunities and capacities for maximum efficiency and minimum vulnerability, and thus for the creation and development of the proposed capabilities. To this end, it also suggests the basic indicators that businesses need to promote internal integrity (business leaders and systems).

**Keywords:** Integrity, Marketing capabilities, Business intelligence, Continuous organizational learning, knowledge management, Sustainable competitive advantage.

**Citation:** Salimi, A., Sanayei, A., & Ansari, A. (2020). An Integrity-based Conceptual Framework for Creating, Maintaining and Developing Marketing Capabilities, Sustained Competitive Advantage and Superior Business Performance. *Journal of Business Management*, 12(3), 594-626. (in Persian)

-----  
Journal of Business Management, 2020, Vol. 12, No.3, pp. 594-626

DOI: 10.22059/jibm.2019.287401.3609

Received: August 16, 2019; Accepted: January 01, 2020

© Faculty of Management, University of Tehran



## مدل مفهومی یکپارچه مبتنی بر تمامیت برای ایجاد، نگهداشت و توسعه قابلیت‌های بازاریابی، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر کسب‌وکار

احمد سلیمی

دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: a.salimi@ase.ui.ac.ir

علی صنایعی

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: a\_sanayei@ase.ui.ac.ir

آذرنوشی انصاری

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: a.ansari@ase.ui.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل مفهومی یکپارچه مبتنی بر تمامیت، به منظور توسعه قابلیت‌های بازاریابی، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر کسب‌وکار است.

**روش:** در مرحله کیفی، مصاحبه‌های عمیق با ۲۰ نفر و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از مدیران ارشد، میانی و خبرگان و همچنین ۴ گروه کانونی متشکل از ۶ عضو، در یکی از بزرگ‌ترین صنایع فولادی کشور، برنامه‌ریزی و انجام شد. در مرحله کمی نیز، ۳۵۰ نفر، از بین مدیران و خبرگان شرکت‌های صنعت فولاد ایران و پذیرفته شده در سازمان بورس و اوراق بهادار تهران برای نمونه انتخاب شد. روش اجرای پژوهش، از نوع آمیخته کیفی - کمی (اکتشافی - تأییدی) است. به این منظور، ابتدا در مرحله کیفی با استفاده از تحلیل مضمونی، داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته، گروه‌های کانونی و همچنین مرور جامع ادبیات موضوع، مدل اولیه پژوهش مفهوم‌سازی شد. سپس در مرحله کمی با استفاده از داده‌های گردآوری شده از طریق پرسش‌نامه و همچنین داده‌های مربوط به عملکرد شرکت‌های در دست بررسی از سامانه کدال سازمان بورس و اوراق بهادار تهران، مدل مفهومی اولیه، در چارچوب معادلات ساختاری - حداقل مربعات جزئی و با استفاده از آخرین نسخه نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس آزمون شد و مدل مفهومی نهایی پژوهش با تحلیل تلفیقی یافته‌های مراحل کیفی و کمی به دست آمد.

**یافته‌ها:** بنگاه‌های کسب‌وکار به منظور ایجاد، نگهداشت و توسعه قابلیت‌های بازاریابی و سایر قابلیت‌های سازمانی مرتبط، به توسعه تمامیت داخلی بنگاه نیازمندند. تمامیت داخلی بنگاه‌های کسب‌وکار، به توسعه هوشمندی کسب‌وکار، یادگیری مستمر سازمانی و مدیریت دانش منجر می‌شود و توسعه موارد پیش‌گفته، توسعه قابلیت‌های بازاریابی، یکپارچگی زنجیره تأمین، ارتقای خصیصه‌های منابع بازاریابی، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر کسب‌وکار را به همراه می‌آورد. همچنین، تمامیت شرکای زنجیره تأمین و تمامیت بخش‌های حاکمیتی، روابط بین قابلیت‌های بازاریابی، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه را تعدیل می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش، در ارتباط با ایجاد، نگهداشت و توسعه قابلیت‌های بازاریابی و ارتباط آن با مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بنگاه، سه مفهوم جدید تمامیت داخلی بنگاه، تمامیت شرکای زنجیره تأمین و تمامیت بخش‌های حاکمیتی را وارد ادبیات راهبرد بازاریابی و مدیریت راهبردی کرده است. ضمن آنکه مفاهیم جدیدی را نیز به ادبیات قابلیت‌های بازاریابی افزوده است و پیکربندی جدیدی را در خصوص پیشایندهای توسعه قابلیت‌های پیش‌گفته، پیشنهاد می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** تمامیت، قابلیت‌های بازاریابی، هوشمندی کسب‌وکار، یادگیری مستمر سازمانی، مدیریت دانش، مزیت رقابتی پایدار.

**استناد:** سلیمی، احمد؛ صنایعی، علی؛ انصاری، آذرنوش (۱۳۹۹). مدل مفهومی یکپارچه مبتنی بر تمامیت برای ایجاد، نگهداشت و توسعه قابلیت‌های بازاریابی، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر کسب‌وکار. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۳)، ۵۹۴-۶۲۶.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۳، صص. ۵۹۴-۶۲۶

DOI: 10.22059/jibm.2019.287401.3609

دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۲۵، پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۱۱

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

یافته‌های پژوهش جامع مورگان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، بر آن دلالت دارد که توسعه مدل جامع برای تبیین نحوه پیوند و ارتباط قابلیت‌های بازاریابی با عملکرد برتر پایدار، هم برای دانشگاهیان و هم مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار بسیار اهمیت دارد و همواره، یکی از دغدغه‌های اصلی پژوهشگران در زمینه‌های بازاریابی و مدیریت راهبردی بوده است. در همین ارتباط، طی دهه‌های گذشته، مدل‌های متعددی مبتنی بر مبانی نظری مختلف، توسعه یافته و پیشنهاد شده است. با وجود این، بررسی ادبیات موضوع، به‌ویژه پژوهش اخیر مورگان، فنگ و ویتلر<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، مؤید آن است که شمار پژوهش‌هایی که در مدل پیشنهادی خود، به تبیین بنیادی نحوه ایجاد، نگهداشت و توسعه قابلیت‌های بازاریابی پرداخته‌اند، بسیار اندک است. همچنین تجارب مدیران بنگاه‌ها، گویای آن است که با وجود مدل‌های متعددی که تاکنون توسعه یافته، هنوز هم بسیاری از مدیران بنگاه‌ها در عرصه داخلی و بین‌المللی، در توسعه قابلیت‌های بازاریابی و سایر قابلیت‌های سازمانی که به ایجاد مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه منجر شود، ناتوان مانده‌اند. پژوهش حاضر با قصد کشف جنبه‌های مغفول در ادبیات موضوع در خصوص ایجاد، نگهداشت و توسعه قابلیت‌های بازاریابی و نحوه پیوند آن با مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر کسب‌وکار و همچنین، طراحی و آزمون تجربی مدل یکپارچه و جامع برای مرتبط‌ساختن پیشایندهای قابلیت‌های بازاریابی و پیوند دادن قابلیت‌های پیش‌گفته با مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه، اجرا شده است.

## بیان مسئله

با توجه به خلأ نظری‌ای که مورگان (۲۰۱۲) و مورگان و همکاران (۲۰۱۸) شناسایی کرده‌اند و همچنین، شواهد و تجربیاتی که به رتبه پایین رقابت‌پذیری بنگاه‌های کسب‌وکار کشور در عرصه جهانی اشاره می‌کند، مهم‌ترین انگیزه پژوهش حاضر، کشف و تأیید این موضوع بوده است که بنگاه‌های کسب‌وکار، چگونه می‌توانند قابلیت‌های بازاریابی را به‌گونه‌ای توسعه دهند که آنها را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری دهد. پیشایندهای ایجاد و توسعه قابلیت‌های بازاریابی چیست‌اند و چگونه پیکربندی می‌شوند؟ در این ارتباط، مفاهیم پنهانی نادیده‌گرفته‌شده در پژوهش‌های پیشین کدام‌اند؟ قابلیت‌های بازاریابی، به چه طریقی و با چه نوع پیکربندی می‌توانند روی مزیت‌های رقابتی پایدار بنگاه تأثیرگذار باشند؟ به‌منظور پایداری مزیت‌های رقابتی و دستیابی به عملکرد برتر کسب‌وکار، چه ابعاد و ویژگی‌هایی در چارچوب‌های مفهومی پیشین نادیده گرفته شده است؟ چه متغیرهایی رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی با مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر کسب‌وکار بنگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و چه متغیرهایی در این ارتباط نادیده گرفته شده است؟ افزون بر خلأ نظری شناسایی‌شده و شواهد مرتبط با رقابت‌پذیری ضعیف بنگاه‌های کسب‌وکار کشور به شرح پیش‌گفته، تجارب مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار و نتایج مصاحبه‌های انجام شده در مرحله کیفی این پژوهش نیز، ضرورت پاسخ به این پرسش‌ها و نیاز مدیران کسب‌وکار برای تبیین موارد پیش‌گفته و پیشنهاد چارچوب مفهومی یکپارچه در این ارتباط را تأیید می‌کند.

## پیشینه نظری پژوهش

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر از روش‌شناسی آمیخته کیفی - کمی (اکتشافی - تأییدی) استفاده شده است، ابتدا با در

1. Morgan

2. Morgan, Feng, and Whitley

نظر گرفتن اهداف و پرسش‌های اصلی پژوهش، مصاحبه‌های عمیقی انجام گرفت و نتایج و داده‌های آن ثبت و گردآوری شد. سپس مرور جامع پیشینه موضوع پژوهش در دستور کار قرار گرفت و این کار با استفاده از نافذترین پایگاه‌های داده موجود انجام شد. افزون بر این، طی اجرای فرایند پژوهش، به‌ویژه، هنگام اجرای گروه‌های کانونی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته نیز هر جا که ضرورت می‌یافت، بررسی‌هایی در ارتباط با پیشینه موضوع، برنامه‌ریزی و به اجرا گذاشته شد. بر این اساس، موضوعات زیر با اهداف پژوهش ارتباط داشت و بررسی شد.

### مزیت رقابتی

بررسی پیشینه موضوع، مؤید آن است که مفهوم مزیت رقابتی، پیشینه‌ای طولانی دارد و در طول زمان، مبانی نظری مسلط متعددی در این خصوص در ادبیات مدیریت راهبردی، راهبرد بازاریابی و نظریه‌های سازمانی، توسعه و تکامل یافته‌اند. مبانی نظری مسلط و بسیار مهم در این زمینه از دانش، به‌طور خلاصه در جدول ۱ توضیح داده شده است.

جدول ۱. مبانی نظری بسیار مهم موجود در ارتباط با ایجاد مزیت رقابتی بنگاه

نظریه	توضیح
نظریه سازمان صنعتی	بر ساختارهای بازار و موانع تحرک (موانع ورود و خروج از بازار) متمرکز است. این نظریه بر نظریه بنگاه، نظریه سنتی ساختار - اجرا - عملکرد و نظریه بازی‌ها مبتنی است. بنگاه زمانی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد که به طریقی به جایگاه انحصاری مبتنی بر اندازه، صرفه‌جویی نسبت به مقیاس، سهم بازار قوی، محصولات منحصربه‌فرد، اندازه شبکه و مانند آن، دست یافته باشد و کنترل قیمت‌گذاری و بهای تمام شده را در جایگاه بازار به‌دست آورده باشد (کیوز و پورتر <sup>۱</sup> ، ۱۹۷۷؛ سیگالاس <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۵).
نظریه بازاریابی	نیروهای رقابتی (تهدید رقبا، جدید، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و خریداران، تهدید محصولات جایگزین و شدت رقابت) و قدرت تعیین‌کنندگی آنها از لحاظ ساختاری، عامل رانش رقابت در صنعت است. انتخاب‌های رقابتی راهبردی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز بر جایگاه ویژه بازار) بر اساس رقابت در صنعت صورت می‌پذیرند و جایگاه‌های بازار برتری را تعیین می‌کنند که مزیت رقابتی را نتیجه می‌دهد. راهبردهایی که ساختارهای بازار را تغییر می‌دهند، همانند شمشیر دو لبه عمل می‌کنند؛ زیرا بنگاه بدین طریق، به همان آسانی که می‌تواند ساختارهای بازار و سودآوری را بهبود بدهد، قادر است آنها را نابود کند. انتخاب‌های راهبردی را می‌توان با فعالیت‌های زنجیره تأمین، عملیاتی و محقق ساخت (پورتر <sup>۳</sup> ، ۱۹۸۵).
نظریه نهادی	بنگاه در میان چارچوبی از هنجارها، ارزش‌ها و مفروضات بدیهی که تعیین‌کننده رفتارهای مناسب و پذیرفتنی برای بنگاه هستند، فعالیت می‌کند. انتخاب‌های اقتصادی، هم از طریق محدودیت‌های فناورانه، اطلاعاتی و سود بنگاه که در مدل‌های نئوکلاسیک بر آن تأکید شده است و هم محدودیت‌های ساخته شده اجتماعی همانند هنجارها، عادات و رسوم اجتماعی که منشأ آنها به‌طور خاص انسان است، تحت فشار هستند. دیدگاه نهادی تأکید دارد که انگیزه‌های رفتار انسانی به فراتر از بهینه‌سازی اقتصادی و به توجیه و تعهدهای اجتماعی توسعه پیدا می‌کند (زوکین و دی ماگیو <sup>۴</sup> ، ۱۹۹۰). سازمان‌ها همان اندازه که به منابعی همچون مواد اولیه، سرمایه، نیروی کار، دانش و تجهیزات نیازمندند، به منابعی همانند مشروعیت اجتماعی - فرهنگی و سیاسی - قانونی که دورنمای حیات سازمان را ارتقا می‌دهد نیز، احتیاج دارند (هچ و کانلیف <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۳).

1. Caves, & Porter  
3. Porter  
5. Hatch, & Cunliffe

2. Sigalas  
4. Zukin, & DiMaggio

ادامه جدول ۱

نظریه	توضیح
نظریه اقتصادی	متغیرهای اقتصادی، متغیرهای پاسخ و متغیرهای عملکردی، میانی نظریه‌پردازی در نظریه اقتصادی هستند. متغیرهای اقتصادی معرف مشخصات موقعیتی بوده و معمولاً نسبت به بنگاه برون‌زا هستند و اغلب مواقع، فرصت کنترل یا دستکاری آنها در بهترین حالت، محدود یا غیرمستقیم است. در مقابل، متغیرهای پاسخ، اقدام‌های سازمانی یا مدیریتی هستند که در پاسخ به عوامل جاری یا پیش‌بینی‌پذیر اقتصادی صورت می‌پذیرند. متغیرهای عملکردی سنج‌های وابسته‌ای هستند که جنبه‌های خاص اثربخش و مناسب برای ارزیابی تناسب بین متغیرهای اقتصادی و متغیرهای پاسخ را برای موقعیت مد نظر، بازتاب می‌دهند. موقعیت (مزیت) رقابتی و عملکرد برتر پایدار (متغیرهای عملکرد) زمانی حاصل می‌شود که بین متغیرهای اقتصادی (همانند عوامل محیطی، طراحی سازمان، راهبردهای سازمان و...) و متغیرهای پاسخ (اقدام‌های مدیریت) تناسب لازم وجود داشته باشد (زیت‌هامل و اراداراجان و زیت‌هامل <sup>۱</sup> ، ۱۹۸۸؛ دونالدسون <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۱).
نظریه مبتنی بر منابع	منابع منحصربه‌فرد مشهود و نامشهود (منابع ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و با سازمان‌دهی مناسب) بنگاه، شامل منابع مالی، فیزیکی، انسانی و رابطه‌ای و نیز، قابلیت‌های منحصربه‌فرد بنگاه (شایستگی‌های منبعث از مجموعه منابع پیش‌گفته) منابع اصلی مزیت رقابتی محسوب می‌شوند (بارنی <sup>۳</sup> ، ۱۹۹۱).
نظریه قابلیت‌های پویا	افزون بر فایده‌مندی منابع ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و به‌خوبی سازمان‌یافته برای بنگاه‌های مالک چنین منابعی، بنگاه‌ها به قابلیت‌های تکمیلی برای به‌کار بستن منابع در دسترسی نیاز دارند که با شرایط پویای بازار پیش رو انطباق داشته باشد تا مزیت رقابتی حاصل شود و تحرک عملکرد کسب‌وکار بنگاه در طول زمان را نتیجه دهد. نظریه قابلیت‌های پویا، منابع را موجودی‌های دارای‌های مشهود (همانند ماشین‌آلات و تجهیزات) و نامشهود (همانند دانش و شهرت سازمانی) در دسترس بنگاه در نظر می‌گیرد، در حالی که قابلیت‌ها، فرایندهایی هستند که بنگاه به کمک آنها منابع جدید را به‌دست می‌آورد و منابع در دسترس را به پیشنهادهای ارزش در جایگاه بازار مبدل می‌کند (آیزن‌هارت و مارتین <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۰؛ مورگان، ۲۰۱۲).
دیدگاه مبتنی بر دانش	از آنجا که منابع دانش بنگاه به دارایی‌های فکری بنگاه وابسته‌اند، تقلید آنها برای رقبا مشکل است، بنابراین، بنگاه قادر است که از طریق منابع دانشی حاصل از دارایی‌های دانش بنگاه، به مزیت رقابتی پایدار دست یابد. منابع دانش سازمان، دارایی‌های دانشی و قابلیت‌های فرایندهای دانش بنگاه را شامل می‌شوند. قابلیت‌های فرایندهای دانش بنگاه (شامل تحصیل دانش، تبدیل دانش، بهره‌برداری از دانش و نگهداشت دارایی‌های دانشی)، سایر قابلیت‌های سازمانی را تقویت کرده و ارتقا می‌دهد و در نهایت، به مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شود (گلد، مال‌هترا و سگارس <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۱؛ وو و چن <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۴).
نظریه منبع - مزیت	رقابت، فرایند مداومی است که تعادل را برهم می‌زند و مبین تقلای بنگاه‌ها برای کسب مزیت نسبی در منابعی است که به مزیت رقابتی در جایگاه بازار منجر می‌شود و می‌تواند عملکرد برتر بنگاه را به همراه داشته باشد (هانت <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۳).
نظریه یادگیری سازمانی	یادگیری سازمانی، به قابلیت سازمان برای پردازش دانش سازمان و تعدیل رفتارشان در انعکاس موقعیت شناختی جدید با هدف بهبود عملکرد بنگاه گفته می‌شود (جرز گومز، سس پداس - لورنته و واله - کابرا <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۵). یادگیری سازمانی، دانش سازمان را با ایجاد انگیزش برای خلق و انتقال و کاربرد دانش در فرایندهای سازمان نهادینه می‌سازد، به‌گونه‌ای که بتواند به‌طور مستمر رویه‌ها و رفتارهای سازمانی را بهبود بخشد (وو و چن، ۲۰۱۴).

1. Zeithaml, Varadarajan, & Zeithaml  
3. Barney  
5. Gold, Malhotra & Segars  
7. Hunt

2. Donaldson  
4. Eisenhardt & Martin  
6. Wu, & Chen  
8. Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, & Valle-Cabrera



سیگالاس و پکا اکونومو<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، دو جریان علمی را در ارتباط با مفهوم مزیت رقابتی شناسایی کرده‌اند. جریان نخست، بر عملکرد کسب‌وکار متمرکز است و مزیت رقابتی را بر حسب شاخص‌های عملکردی، همانند سودآوری نسبی بالا، بازده‌های فراتر از متوسط، شکاف منفعت - هزینه برتر در عملکرد مالی، منافع اقتصادی، منافع تفاضلی مثبت مازاد بر هزینه فرصت و تفاضل در حاشیه بین تقاضای بازار محصول و هزینه نهایی تعریف می‌کند. جریان دوم، بر منابع و قابلیت‌های بنگاه، یعنی عوامل ایجادکننده مزیت رقابتی متمرکز است. سیگالاس (۲۰۱۵)، مدعی است که مزیت رقابتی، سازه مشاهده‌ناپذیری است، بنابراین، به‌طور ذاتی پیچیده است و به‌خاطر ماهیت مکنونی که دارد، شناسایی آن دشوار است. وی معتقد است که مزیت رقابتی، معادل منابع ایجادکننده آن، همانند موانع تحرک منابع، جایگاه‌های بازار و همچنین، منابع و قابلیت‌های متمایز بنگاه نیست و افزون بر این، مزیت رقابتی، معادل عملکرد برتر مالی و عملیاتی فراتر از متوسط بنگاه، به‌گونه‌ای که آمیت و شومیکر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) می‌انگارند، هم نیست. بنابراین، از لحاظ مفهومی، منابع مزیت رقابتی، مزیت رقابتی و عملکرد برتر بنگاه با یکدیگر متفاوت‌اند. به همین سبب، سیگالاس و همکارانش (۲۰۱۳)، مزیت رقابتی را این‌گونه تعریف می‌کنند: «بهره‌برداری از فرصت‌های بازار و خنثی‌سازی تهدیدهای رقابتی که در بازده‌های فراتر از متوسط صنعت متجلی می‌شود». بنا به اعتقاد آنان، این تعریف همه مشخصات مکنون در مفهوم مزیت رقابتی را یکپارچه می‌سازد و به‌طور کامل مفهوم مزیت رقابتی را از منابع ایجادکننده آن و عملکرد برتر بنگاه جدا می‌کند (سیگالاس، ۲۰۱۵).

### قابلیت‌های بازاریابی<sup>۳</sup>

طی دهه‌های اخیر، اهمیت قابلیت‌های بازاریابی و تأثیر آن بر عملکرد کسب‌وکار، توجه بسیاری از پژوهشگران و دانشگاهیان را در دانش بازاریابی به خود جلب کرده است. مورگان، اسلوگراف و ورهیس<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) مدعی هستند که در حال حاضر، پیوند دادن فعالیت‌های بازاریابی و استفاده از منابع، با عملکرد مالی و ارزش بنگاه، به اولویت آشکاری میان صاحب‌نظران دانشگاهی بازاریابی تبدیل شده و بنگاه‌ها منابع با اهمیتی را روی ایجاد، نگهداشت و توسعه قابلیت‌های بازاریابی سرمایه‌گذاری کرده‌اند؛ به‌گونه‌ای که پژوهش‌های اخیر، دانش مربوط به پیوند بین قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد بنگاه را در حد چشمگیری افزایش داده است. افزون بر این، در سال‌های اخیر، مدیران به‌طور مستمر در پی اثبات اثربخشی منابع تخصیص‌یافته برای دارایی‌ها و مخارج بازاریابی بوده‌اند (یانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

از نظر ورهیس<sup>۶</sup> (۱۹۹۸)، قابلیت‌های بازاریابی، فرایندهای یکپارچه‌ای است که دانش جمعی، مهارت‌ها و منابع بنگاه را به‌منظور برآورده‌ساختن نیازهای مرتبط با بازار کسب‌وکار به‌کار می‌بندد و بنگاه را قادر می‌سازد که در خصوص محصولات و خدماتش ارزش‌افزایی داشته باشد، خود را با شرایط بازار تطبیق دهد، از مزیت فرصت‌های بازار بهره‌مند شده و با تهدیدهای رقابتی رودررو شود. احمد، کریستال و پاگل<sup>۷</sup> (۲۰۱۴)، نیز قابلیت‌های بازاریابی را توانایی استفاده مؤثر از درون‌دادها و منابع، همانند منابع مالی و پایگاه موجود مشتری برای ایجاد فروش‌های مورد انتظار، تعریف کرده‌اند و

1. Sigalas & Pekka-Economou  
3. Marketing Capabilities (MC)  
5. Yang  
7. Ahmed, Kristal, & Pagell

2. Amit, & Shoemaker  
4. Morgan, Slotegraaf, & Vorhies  
6. Vorhies



هدف قابلیت‌های بازاریابی را ایجاد حداکثر تأثیر مثبت بر ارزش اقتصادی خلق‌شده بنگاه، از طریق افزایش تقاضا (اثرهای مقداری) یا قیمتی که مشتریان تمایل به پرداخت آن دارند (اثرهای قیمتی)، ذکر کرده‌اند.

### چارچوب‌های مفهومی

هال<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، منابع و قابلیت‌های بنگاه را به چهار دسته کارکردی<sup>۲</sup> (وظیفه‌ای)، فرهنگی<sup>۳</sup>، موقعیتی<sup>۴</sup> و تنظیم‌کننده<sup>۵</sup> طبقه‌بندی کرد. قابلیت‌های کارکردی و فرهنگی همانند تبلیغات و تولید با نقص صفر، بر شایستگی‌ها یا مهارت‌ها مبتنی هستند؛ در حالی که قابلیت‌های موقعیتی و تنظیم‌کننده بر دارایی‌های نامشهود بنگاه‌ها اشاره می‌کنند. دی<sup>۶</sup> (۱۹۹۴)، در چارچوبی بازارگرا، ضمن برشمردن منابع مزیت رقابتی و عملکرد برتر پایدار، قابلیت‌های سازمان بازارگرا را به سه دسته فرایندهای بیرون به درون<sup>۷</sup>، درون به بیرون<sup>۸</sup> و یکپارچه‌ساز (پوششی)<sup>۹</sup>، دسته‌بندی کرده است. فرایندهای بیرون به درون بر ویژگی‌های خارجی، همانند حس بازار، پیوند با مشتری، پیوند با کانال‌های توزیع و پایش فناوری متمرکزند و فرایندهای درون به بیرون، بر قابلیت‌هایی همانند مدیریت منابع مالی، کنترل هزینه، توسعه فناوری، لجستیک یکپارچه، فرایندهای ساخت و تبدیل، مدیریت منابع انسانی و بهداشت محیط و ایمنی در جهت پاسخ‌گویی به نیازها و خواسته‌های مشتری و بازار تأکید دارند. فرایندهای یکپارچه‌ساز، نقش پشتیبانی و یکپارچه‌سازی فرایندهای بیرون به درون را با درون به بیرون ایفا می‌کنند. ورهیس و مورگان<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳)، طبقه‌بندی جدیدی برای قابلیت‌های بازاریابی ارائه دادند و آنها را به مجموعه قابلیت‌های معماری و تخصصی دسته‌بندی کردند. افزون بر این، گرینلی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵) قابلیت‌های سازمان‌های بازارگرای دی (۱۹۹۴) را توسعه داد و قابلیت شبکه‌سازی<sup>۱۲</sup> را به چارچوب وی اضافه کرد. از نظر گرینلی (۲۰۰۵)، قابلیت شبکه‌سازی برای مدیریت اثربخش روابط با تأمین‌کنندگان و شرکای راهبردی کسب‌وکار، به کار می‌رود. این قابلیت، مهارت‌ها و دانش کلی مورد نیاز، همانند تجمیع تخصص شرکای راهبردی، تسهیم اعتماد متقابل با شرکای راهبردی و تسهیم تعهد متقابل و اهداف با شرکای راهبردی را دربرمی‌گیرد.

ورهیس و مورگان (۲۰۰۵) با استفاده از بهینه‌کاوی، هشت قابلیت بازاریابی را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: توسعه محصول، قیمت‌گذاری، مدیریت کانال، ارتباطات بازاریابی، فروش، مدیریت اطلاعات بازار، طرح‌ریزی بازاریابی و پیاده‌سازی بازاریابی. جامع‌ترین پژوهش در ارتباط با قابلیت‌های بازاریابی، پژوهش مورگان (۲۰۱۲) است. به اعتقاد وی، برای یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های مختلف به‌منظور فراهم‌آوردن چارچوبی روشن، جامع و مبتنی بر نظریه که بازاریابی را با عملکرد کسب‌وکار پیوند دهد، تلاش‌های اندکی صورت پذیرفته است. او به این شکاف با اهمیت در ادبیات بازاریابی توجه کرد و از دیدگاه‌های نظری ساختار - اجرا - عملکرد، دیدگاه مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا در مدیریت راهبردی، در کنار مفهوم‌سازی‌های نظری بازاریابی راهبردی و یافته‌های تجربی، برای توسعه یک مدل مفهومی به‌منظور پیوند میان منابع، قابلیت‌ها و راهبرد بازاریابی با عملکرد کسب‌وکار بهره برد. جدول ۲ ابعاد فرایندهای مبتنی بر دانش قابلیت‌های بازاریابی را بر اساس طبقه‌بندی مورگان (۲۰۱۲) توضیح می‌دهد.

- |                         |                           |
|-------------------------|---------------------------|
| 1. Hall                 | 2. Functional             |
| 3. Cultural             | 4. Positional             |
| 5. Regulatory           | 6. Day                    |
| 7. Outside-In Processes | 8. Inside-Out Processes   |
| 9. Spanning             | 10. Vorhies, & Morgan     |
| 11. Greenley            | 12. Networking Capability |

جدول ۲. ابعاد فرایندهای مبتنی بر دانش قابلیت‌های بازاریابی بر اساس طبقه‌بندی مورگان (۲۰۱۲)

طبقه‌ها	بعد
۱. یادگیری از بازار؛ ۲. تجدید پیکربندی منابع؛ ۳. توسعه قابلیت‌ها	پویا
۱. طرح‌ریزی راهبردی بازاریابی؛ ۲. پیاده‌سازی راهبرد بازاریابی	معماری
۱. مدیریت برند؛ ۲. مدیریت رابطه با مشتری؛ ۳. توسعه محصول جدید	بین‌وظیفه‌ای
۱. مدیریت محصول؛ ۲. مدیریت قیمت‌گذاری؛ ۳. مدیریت کانال؛ ۴. ارتباطات بازاریابی؛ ۵. فروش؛ ۶. پژوهش بازاریابی	تخصصی

همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مورگان (۲۰۱۲)، فرایندهای مبتنی بر دانش قابلیت‌های بازاریابی را در ۴ دسته قابلیت‌های پویا<sup>۱</sup>، معماری<sup>۲</sup>، تخصصی<sup>۳</sup> و بین‌وظیفه‌ای<sup>۴</sup>، طبقه‌بندی کرده است.

### قابلیت‌های بازاریابی و رابطه آن با عملکرد بنگاه

ماهانی و پاندیان<sup>۵</sup> (۱۹۹۲)، بر اساس مطالعات پنسور<sup>۶</sup> (۱۹۵۵)، معتقدند که کسب منافع اقتصادی برای بنگاه، به دلیل برخورداری از منابع بیشتر یا بهتر نیست، بلکه به خاطر قابلیت‌های متمایزی<sup>۷</sup> است که به آن اجازه می‌دهد به نحو بهتری از منابع در دسترس استفاده کند. بر خلاف منابع، قابلیت‌ها مبتنی بر توسعه، ارتقا و مبادله اطلاعات از طریق سرمایه انسانی هستند (آمیت و شومیکر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۳). دیدگاه مبتنی بر قابلیت در خصوص مزیت رقابتی، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را ناشی از قابلیت‌های متمایزی می‌داند که بنگاه تصاحب کرده است (گرن<sup>۹</sup>، ۱۹۹۱؛ پراهالاد و هم<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۰؛ هایس، پیسانو و آپتن<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۶؛ اوکاس و ویراوردنا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹).

یافته‌های پژوهش سیرواستاوا، شروانی و فاهی<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۸)، نشان می‌دهد که دارایی‌های مبتنی بر بازار، روی عملکرد بازار تأثیر می‌گذارد و عملکرد بازار نیز، از طریق تسریع و ارتقای جریان‌های نقد، کاهش تلاطم و آسیب‌پذیری جریان‌های نقد و افزایش ارزش باقی‌مانده جریان‌های نقدی، روی ارزش سهام‌داران تأثیرگذار است. به گفته داتا، ناراشیمان و سارندرا<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۹) در بازارهای با فناوری‌های پیشرفته، گرایش بازار قوی‌تر بنگاه، در قابلیت‌های بازاریابی بیشتر بازتاب خواهد یافت و قابلیت‌های بازاریابی، به‌همراه پژوهش و توسعه و توسعه و قابلیت‌های عملیاتی، اثر مثبتی بر عملکرد مالی خواهد داشت. پژوهش مو<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۵) نیز بیانگر آن است که قابلیت بازاریابی با عملکرد توسعه محصول جدید، رابطه مثبتی دارد. یافته‌های ورهیس و مورگان (۲۰۰۵)، کامبوج، گوپال و رحمان<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۵) و دهدشتی شاهرخ، ناطق و احسانی (۱۳۹۶) نیز تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد مالی و غیرمالی بنگاه را تأیید می‌کند. با وجود این، قابلیت‌های بازاریابی

1. Dynamic

3. Specialized

5. Mahoney, &amp; Pandian

7. Firm's Distinctive Capabilities

9. Grant

11. Hayes, Pisano, &amp; Upton

13. Srivastava, Shervani, &amp; Fahey

15. Mu

2. Architectural

4. Cross-Functional

6. Penrose

8. Amit, &amp; Shoemaker

10. Prahalad &amp; Hamel

12. O'Cass, &amp; Weerawardena

14. Dutta, Narashiman, &amp; Surendra

16. Kamboj, Goyal, &amp; Rahman

در مواقعی نیز ممکن است به عوامل سخت و انعطاف‌ناپذیری مبدل شود و روی برخی جنبه‌های عملکرد سازمان، آثار نامناسبی داشته باشد (آتوآهن گیما<sup>۱</sup>، هاس و هنسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ کراسنیکوف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

### منابع بازاریابی<sup>۴</sup>

منابع، دارایی‌های تحت کنترل بنگاه‌اند که به‌عنوان ورودی توسط قابلیت‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، بنابراین توانایی بالقوه‌ای برای ایجاد منافع اقتصادی دارند (گرننت، ۱۹۹۱؛ میلر و شمسی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). از نظر هانت (۲۰۱۳) منابع، موجودیت‌های مشهود و نامشهود<sup>۶</sup> در دسترس بنگاه است که آن را قادر می‌سازد که پیشنهاد ارزش کارا تر یا مؤثرتری را برای بخشی از بازار ارائه دهد. هانت (۲۰۱۳) منابع را در دسته‌های دانش، مالی، فیزیکی، قانونی، انسانی، سازمانی، اطلاعاتی، رابطه‌ای و منابع مرتبط با شهرت سازمان، طبقه‌بندی می‌کند. بنابراین از دیدگاه بازاریابی، منابع بازاریابی، موجودیت‌های مشهود و نامشهود در دسترس بازاریابان و سایر کارکنان سازمان است که با به‌کارگیری قابلیت‌های بازاریابی، برون‌دادهای ارزشمندی را خلق می‌کنند (مورگان، ۲۰۱۲ و هانت، ۲۰۱۳). به اعتقاد بارنی و کلارک<sup>۷</sup> (۲۰۰۷)، از آنجا که انواع مختلف منابع، آثار رقابتی متفاوتی بر بنگاه‌ها می‌گذارند، همه منابع بنگاه، شرایط بالقوه ایجاد مزیت رقابتی پایدار را ندارند و برای این منظور، منابع باید ۴ خصیصه‌ای را داشته باشند که به چارچوب وی ریو<sup>۸</sup> معروف است: ارزشمندی، کمیابی، تقلیدناپذیری و سازمان‌دهی مناسب.

### هوشمندی کسب‌وکار<sup>۹</sup>

هوشمندی کسب‌وکار، توانایی بنگاه برای استفاده معنادار از داده‌های گردآوری شده در عملیات روزمره کسب‌وکار است (کیمبل و میلولی داکیس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). ایرینی و برتا<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲) هوشمندی کسب‌وکار را مجموعه‌ای از برنامه‌های کاربردی اقتصادی می‌دانند که داده‌های بنگاه را تحلیل کرده و آنها را به اطلاعاتی تبدیل می‌سازد که به اتخاذ تصمیم‌های مدیران کمک می‌کند. هوشمندی کسب‌وکار، در بهبود عملکرد سازمان از طریق شناسایی فرصت‌های جدید، برجسته‌کردن تهدیدهای بالقوه، آشکارسازی دیدگاه‌های جدید کسب‌وکار و ارتقای فرایندهای تصمیم‌سازی، نقش بسیار مؤثری ایفا می‌کند (ژیا و گنگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴ و کوالسزیک و بوکسمان<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴).

یافته‌های رام، ژانگ و کورونیوس<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۶)، مبین آن است که راه‌حل‌های کنونی هوشمندی کسب‌وکار، بیشتر بر تحلیل داده‌های داخلی بنگاه متمرکز بوده‌اند؛ اما با پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و گسترش اینترنت، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های حجیم و ناهمگن ساختاریافته و ساختارنیافته، از منابع داخلی و خارجی امکان‌پذیر شده و چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را برای هوشمندی کسب‌وکار فراهم آورده است. همچنین، بر اساس یافته‌های البشیر، کولیر و

1. Atuahene-Gima

3. Krasnikov

5. Miller, & Shamsie

7. Barney, & Clark

8. Valuable (V), Rare (R), Imperfectly Imitable (I), And Organization (O), VRIO Framework

9. Business Intelligence (BI)

11. Airinei, & Berța

13. Kowalczyk, & Buxmann

2. Haas, & Hansen

4. Marketing Resources(MR)

6. Tangible And Intangible Entities

10. Kimble, & Milolidakis

12. Xia, & Gong

14. Ram, Zhang, & Koronios

داورن<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، هوشمندی کسب‌وکار، ابتدا بر تصمیم‌سازی راهبردی تأکید می‌کرد؛ اما در حال حاضر، دامنه آن به سطوح عملیاتی و همچنین کلیه فعالیت‌های زنجیره ارزش گسترش پیدا کرده است. یافته‌های پژوهش‌ها در ارتباط با هوشمندی کسب‌وکار، از تأثیر مثبت آن بر کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد بنگاه حکایت می‌کند (برای نمونه وکسیک، باخ و پاپوویک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ ایسیک، جونز و سیدرووا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ فان، لائو و ژائو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ وایدر و اوسیمیتز، ۲۰۱۵؛ فینک، یوگو و ایون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

### مدیریت دانش<sup>۶</sup>

ادبیات پژوهش، دربردارنده مطالعات متعددی است که مدیریت دانش را نوعی قابلیت سازمانی شناسایی کرده و تأثیر آن را بر قابلیت‌های فرایندهای کسب‌وکار، قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد بنگاه بررسی می‌کند. اسکاربرو و سوان<sup>۷</sup> (۱۹۹۹)، مدیریت دانش را فرایند یا رویه خلق، اکتساب، تسخیر، تسهیم و استفاده از دانش در هر مکان، برای ارتقا سطح یادگیری و عملکرد سازمان‌ها تعریف می‌کند. مطالعات انجام شده، مؤید تأثیر مثبت مدیریت دانش بر سایر قابلیت‌های سازمانی و عملکرد بنگاه است (برای نمونه، گلد و همکاران، ۲۰۰۱؛ چوانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴؛ لی، کیم و کیم<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲؛ وو و چن، ۲۰۱۴؛ تسنگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴؛ تسای، لیائو و تسو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵؛ ژانگ و ژو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸).

### یادگیری سازمانی<sup>۱۳</sup>

جرز گومز و همکارانش (۲۰۰۵)، یادگیری سازمانی را نوعی قابلیت سازمان برای پردازش دانش یا به بیان دیگر خلق، اکتساب، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش و تعدیل رفتار سازمان به‌منظور بازتاب موقعیت شناختی جدید با رویکرد بهبود عملکرد، تعریف کرده‌اند. از دیدگاه جرز گومز و همکارانش (۲۰۰۵)، برای توسعه مؤثر قابلیت یادگیری، چهار شرط لازم است: تعهد مدیریت؛ دیدگاه سیستمی؛ بازبودن، شفافیت و تجربه‌گرایی؛ تسهیم و یکپارچه‌سازی دانش. روش‌های متعددی برای تعریف رابطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی وجود دارد. یکی از دیدگاه‌ها این است که یادگیری سازمانی سعی می‌کند به بهبود درک سازمان‌ها و فعالیت‌هایشان کمک کند که این دیدگاه تقریباً به مفهوم فراهم کردن شرایط استفاده از دانش سازمانی است. دیدگاه دیگر، می‌کوشد که یادگیری سازمانی را در قالب نوعی تسهیلگر مدیریت دانش مفهوم‌سازی کند. در این دیدگاه، یادگیری سازمانی درصدد است که به سازمان کمک کند تا از طریق ایجاد انگیزش لازم برای خلق، انتقال و کاربرد دانش، دانش سازمان را در داخل فرایندهای سازمانی به گونه‌ای درونی کند که بهبود مستمر رویه‌ها و رفتارهای سازمانی را به‌دنبال داشته باشد. در این دیدگاه، یادگیری سازمانی به‌عنوان تعدیلگری برای رابطه بین هوشمندی کسب‌وکار و مدیریت دانش با قابلیت‌های فرایندی سازمان نگرینسته می‌شود (وو و چن، ۲۰۱۴).

1. Elbashir, Collier, & Davern

3. Fan, Lau, & Zhao

5. Fink, Yogev, & Even

7. Scarbrough and Swan

9. Lee, Kim & Kim

11. Tsai, Liao & Hsu

13. Organizational Learning (OL)

2. Vuksic, Bach, & Popovic

4. Wieder, & Ossimitz

6. Knowledge Management(KM)

8. Chuang

10. Tseng

12. Zhang, & Xu

## تمامیت<sup>۱</sup>

اغلب مطالعات انجام شده در ارتباط با مفهوم تمامیت، بر دیدگاه کلی یا استفاده از آن در مقوله رهبری متمرکز است و در خصوص این مفهوم در چارچوب قابلیت‌های سازمانی، قابلیت‌های بازاریابی، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه، اگر نگوییم هیچ، مطالعات اندکی یافت می‌شود. اغلب مطالعات انجام شده در این ارتباط، به کارهای جنسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) و همکارانش در دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد برمی‌گردد. جنسن (۲۰۰۹)، تمامیت را حالت یا شرایط داشتن کلیت، کامل بودن، بدون شکستگی، آسیب‌ناپذیری، سالم بودن و در شرایط کامل قرار داشتن، تعریف کرده است. جنس (۲۰۰۹) بر این اعتقاد است که موجودیت انسانی هنگامی تمامیت دارد که به حرف، قول یا تعهدش عمل کند و اگر به دلایل خارج از کنترل (نامناسب یا ناممکن) نتواند به حرفش عمل کند، روی حرف خود بماند و در حد توانش، آسیبی را که از این بابت به دیگران وارد کرده است، جبران کند. همچنین جنسن (۲۰۰۹)، اعتقاد دارد که تمامیت مفهوم اثباتی<sup>۳</sup> است، نه هنجاری<sup>۴</sup> و صرفاً به موجودیت‌های انسانی<sup>۵</sup> (فرد، گروه، سازمان و جامعه) محدود نمی‌شود و در ارتباط با موجودیت‌های غیرانسانی<sup>۶</sup> همانند اشیا، فناوری‌ها و سیستم‌های غیرانسانی نیز صادق است و تمامیت این گونه موجودیت‌ها را در قالب سه بُعد تمامیت در طراحی<sup>۷</sup>، تمامیت در پیاده‌سازی<sup>۸</sup> و تمامیت در بهره‌برداری<sup>۹</sup> مطرح می‌کند. شر و جنسن (۲۰۰۷)، معتقدند که بر اساس اصل هستی‌شناسانه تمامیت<sup>۱۰</sup>، در همان حدی که تمامیت تنزل پیدا می‌کند، مجموعه فرصت‌های در دسترس برای کارآمدی<sup>۱۱</sup> و عملکرد نیز کاهش می‌یابد.

مارتین، کیتنگ، رسیک، زابو، کوان و پنگ<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۳)، با استفاده از رویکرد پژوهشی تحلیل مضمونی و مطالعه تطبیقی، فرهنگ‌های مختلف را در سه خوشه آنگلو (شامل ایرلند و ایالات متحده)، ژرمن و اروپایی (آلمان و اتریش) و آسیای کنفوسیوسی<sup>۱۳</sup> (چین و هنگ‌کنگ) بررسی کرده و مفهوم تمامیت رهبری را در شش جامعه کشف کردند. یافته‌های این پژوهش بر آن دلالت دارد که ابعاد تمامیت رهبری در این جوامع اندکی متفاوت است؛ اما بر اساس دیدگاه‌های مشترک همه این جوامع، ابعاد کشف شده به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: صداقت؛ عدالت و انصاف؛ سازگاری حرف با عمل؛ توجه و احترام به دیگران؛ سازگاری ارزش‌ها با رفتار؛ رهنمون شدن به وسیله ارزش‌ها و اخلاق قوی نهادینه و حرفه‌ای؛ احساس مسئولیت در قبال دیگران؛ پیروی از قوانین و مقررات؛ بازبودن و شفافیت. در این بین، در تمام جوامع بررسی شده بر ابعاد صداقت، سازگاری حرف با عمل، سازگاری ارزش‌ها با رفتار و توجه و احترام به دیگران، تأکید شده است.

## یکپارچگی زنجیره تأمین<sup>۱۴</sup>

یکپارچگی زنجیره تأمین درجه‌ای است که سازمان به طریقه‌ای راهبردی با شرکای زنجیره تأمین همکاری می‌کند و فرایندهای داخل سازمان و بین سازمان‌ها را با هدف دستیابی کارا و مؤثر به جریان محصولات، خدمات، اطلاعات، پول و

1. Integrity
3. Positive
5. Human Entities
7. Design
9. Usage
11. Workability
13. Confucian

2. Jensen
4. Normative
6. Non-Human Entities
8. Implementation
10. Ontological law of Integrity
12. Martin, Keating, Resick, Szabo, Kwan, & Peng
14. Organizational, Enterprise, and Supply Chain Integration

تصمیم‌ها به‌منظور فراهم‌آوردن حداکثر ارزش برای مشتریان مدیریت می‌کند (ژائو، هو، فلین و ینگ، ۲۰۰۸). بررسی ادبیات پژوهش، مؤید تأثیر یکپارچگی فرایند کسب‌وکار بر عملکرد مالی و غیربنگاه است (برای نمونه، لای، راگوناتان، راگوناتان و سوبا راثو، ۲۰۰۴؛ لی، کوون و سورنس، ۲۰۰۷؛ چن، داوگرتی و لندری، ۲۰۰۹؛ ژائو، هو، سان و ژائو، ۲۰۱۲؛ چانگ، الینگر، کیم و فرانکی، ۲۰۱۶). همچنین، اغلب پژوهش‌های انجام شده، سه بعد یکپارچگی با تأمین‌کننده، یکپارچگی داخلی و یکپارچگی با مشتری را برای زنجیره تأمین، ضروری می‌دانند (برای نمونه، لی و همکاران، ۲۰۰۷؛ ژائو و همکاران، ۲۰۱۲؛ هو، ۲۰۱۲؛ چانگ و همکاران، ۲۰۱۶).

### عملکرد برتر کسب‌وکار<sup>۸</sup>

در مطالعه تأثیر قابلیت‌های سازمانی، از قبیل قابلیت‌های بازاریابی، مدیریت دانش، هوشمندی کسب‌وکار و زنجیره تأمین بر عملکرد بنگاه، بررسی ادبیات پژوهش مؤید آن است که با توجه به اهداف پژوهش، پژوهشگران از برخی شاخص‌های مالی یا غیرمالی استفاده کرده‌اند (به‌طور مثال، پورتر، ۱۹۸۵؛ سیرواستاوا و همکاران، ۱۹۹۸؛ ورهیس و مورگان، ۲۰۰۳؛ کراسنیکوف، ۲۰۰۷؛ مورگان و همکاران، ۲۰۰۹؛ یانگ، ۲۰۰۹؛ اوکاس و ویرواردنا، ۲۰۰۹؛ مورگان، ۲۰۱۲؛ احمد و همکاران، ۲۰۱۴؛ کامبوج و همکاران، ۲۰۱۵؛ مورگان و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین ما<sup>۹</sup> (۲۰۰۰)، بین مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر تمایز قائل شده است و تأکید می‌کند که مزیت‌های رقابتی بنگاه، لزوماً به عملکرد برتر منجر نمی‌شوند و برعکس، در شرایطی ممکن است عملکرد بنگاه، ناشی از مزیت‌های رقابتی آن نباشند.

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر در مرحله کیفی، اکتشافی بوده است، به‌منظور پرهیز از ایجاد هرگونه ذهنیت قبلی و سوگیری، مرور جامع ادبیات پژوهش بعد از اجرای مصاحبه‌های کیفی انجام شده است. مبانی نظری و مدل‌های متعددی برای تبیین قابلیت‌های بازاریابی و پیوند آن با مزیت رقابتی و عملکرد کسب‌وکار در طی سال‌های گذشته توسعه یافته و پیشنهاد شده است. با وجود این، بررسی ادبیات پژوهش به شرح پیش‌گفته، مبین خلأهای نظری در زمینه نحوه ایجاد و توسعه قابلیت‌های بازاریابی، رابطه یکپارچگی زنجیره تأمین با قابلیت‌های بازاریابی، انواع موجوبیت‌های تأثیرگذار بر پیوند بین قابلیت‌های بازاریابی با مزیت‌های رقابتی و ابعاد و ویژگی‌های مزیت‌های رقابتی پایدار و عملکرد کسب‌وکار بوده است که به نوعی در مصاحبه‌های کیفی به آنها اشاره شده بود.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از طرح پژوهشی آمیخته کیفی - کمی (اکتشافی - تأییدی)<sup>۱۰</sup> استفاده شده است. بر این اساس، در مرحله اول (کیفی)، ابتدا با استفاده از طرح‌ریزی و اجرای مصاحبه‌های عمیق<sup>۱۱</sup> و نیمه‌ساختاریافته<sup>۱۲</sup> و گروه‌های کانونی<sup>۱۳</sup> با

1. Zhao, Huo, Flynn, & Yeung  
3. Lee, Kwon, & Severance  
5. Zhao, Huo, Sun, & Zhao  
7. Huo  
9. Ma  
10. Mixed Qualitative-Quantitative (Exploratory-Confirmatory) Method  
11. In-Depth Interviews  
13. Focus Groups

2. Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Suba Rao  
4. Chen, Daugherty, & Landry  
6. Chang, Ellinger, Kim, & Franke  
8. Superior Business Performance (SBP)  
12. Semi-Structured Interviews

مدیران و خبرگان صنعت فولاد ایران و همچنین، مرور جامع ادبیات موضوع، داده‌های کیفی برای اکتشاف مفاهیم جدید یا تشریح دقیق‌تر ابعاد مفاهیم موجود جمع‌آوری شده و با بهره‌مندی از رویکرد تحلیل مضمونی<sup>۱</sup>، به مفهوم‌سازی و در نهایت طراحی مدل مفهومی اولیه پژوهش اقدام شد. سپس در مرحله دوم (کمی) با استفاده از داده‌های گردآوری شده از طریق توزیع پرسش‌نامه میان مدیران ارشد، میانی و خبرگان صنعت فولاد ایران و همچنین داده‌های ثانویه مرتبط با عملکرد مالی شرکت‌های فولاد پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار ایران، مدل با استفاده از داده‌های تجربی و به کمک روش معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup>، در آخرین نسخه نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۳</sup> آزمون شد. در پایان، نتایج دو مرحله کمی و کیفی بررسی و تحلیل شدند و مدل مفهومی نهایی پژوهش به دست آمد.

### ابزار پژوهش

مصاحبه‌های عمیق با ۲۰ نفر از مدیران ارشد و میانی و خبرگان صنعت فولاد (شرکت ذوب آهن اصفهان)، طی برنامه زمانی مشخص و طراحی چند پرسش باز اجرا شد. برنامه مصاحبه، شامل ۵ پرسش اصلی مرتبط با موضوع پژوهش بود. به‌طور میانگین هر مصاحبه حدود ۲ ساعت طول کشید. همچنین از ۴ گروه کانونی متشکل از ۶ عضو، برای تبیین و تشریح دقیق‌تر ابعاد فرعی مضامین اصلی بهره برده شد. به‌منظور بازنگری، اعتباردهی و تأیید مضامین نهایی، تعیین روابط بین سازه‌های مدل و توسعه مدل مفهومی بر اساس نتایج مرحله کیفی، از گروه‌های کانونی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. اعتمادپذیری (مقبولیت، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و تأییدپذیری) نتایج مصاحبه‌های کیفی و گروه‌های کانونی، به کمک روش عضوآزمایی و درگیری بلندمدت سنجیده شد و برای حصول اطمینان از روش استفاده شده (تحلیل مضمونی) از خبرگان صنعت و دانشگاه نظرسنجی به عمل آمد.

ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای با پرسش‌های ۷ گزینه‌ای در مقیاس لیکرت بود. سؤال‌های پرسش‌نامه، با توجه به نتایج مرحله کیفی پژوهش، شامل نتایج تحلیل مضمونی و بررسی ادبیات موضوع، طراحی شد. به‌منظور تعیین روایی صوری پرسش‌نامه، از نظر خبرگان و به‌منظور ارزیابی روایی محتوایی پرسش‌نامه، از شاخص‌های CVR<sup>۴</sup> و CVI-UA<sup>۵</sup> (اجماع کامل) و CVI-AVE<sup>۶</sup> (روش میانگین) استفاده شد. در شاخص CVR، سه معیار ضروری، مفید اما غیرضروری و غیرضروری مدنظر قرار گرفت. برای شاخص CVI از معیارهای مربوط بودن، وضوح، سادگی و ابهام و به‌منظور ارزیابی پایایی، از معیار آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد. برای ارزیابی شاخص‌های CVI و CVR از نظر ۲۰ متخصص محتوا بهره برده شد. لاوشه (۱۹۷۵) برای مواقعی که تعداد ارزیابی‌کنندگان ۲۰ نفر است، حداقل میزان CVR پذیرفتنی را مقدار ۰/۴۲ پیشنهاد کرده است. بر این اساس، پس از اصلاح، حذف یا ادغام پرسش‌هایی که CVR آنها کمتر از آستانه انتخابی بود، CVR محاسبه شده برای پرسش‌های نهایی پرسش‌نامه، از حد نصاب بیشتر بود. به همین ترتیب، شاخص CVI با توجه به معیارهای مربوط بودن، وضوح، سادگی و ابهام برای هر یک از گویه‌ها، متغیرهای مرتبه اول و بالاتر و همچنین کل پرسش‌نامه محاسبه شد. پس از

1. Thematic Analysis

2. Partial Least Squares-Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

3. Smart PLS 3.2.8

5. Content Validity Index-Universal Agreement (CVI-UA)

4. Content Validity Ratio (CVR)

6. Content Validity Index-Average (CVI-AVE)



حذف گویه‌های دارای CVI کمتر از ۰/۷ و اعمال تعدیلات و اصلاحات برای گویه‌هایی که CVI آنها بین ۰/۷ تا ۰/۷۹ بود، S-CVI-AVE کل پرسش‌نامه برای کلیه معیارهای پیش‌گفته برابر یا بیشتر از ۰/۹۷ به دست آمد. این اقدام‌ها برای شاخص S-CVI-UA نیز انجام شد و با توجه به پیشنهادها مطرح شده در پژوهش‌های مرتبط با موضوع که به ترتیب حد آستانه‌ای ۰/۷۹ و ۰/۴۰ را برای شاخص‌های S-CVI-AVE و S-CVI-UA پیشنهاد داده‌اند، روایی محتوایی قوی پرسش‌نامه به اثبات رسید (دیویس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲؛ پولیت و بک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ رویو، برگ و گر، تب، لی و راج<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). روایی صوری پرسش‌نامه‌ها نیز با نظرسنجی از ۱۰ خبره صنعت مرتبط با موضوع، تأیید شد.

پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از معیار آلفای کرونباخ ارزیابی شد. افزون بر این، پایایی کلیه شاخص‌ها/سازه‌های مدل مفهومی، از طریق محاسبه بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. همچنین، روایی همگرایی متغیرها با استفاده از اندازه‌گیری AVE<sup>۴</sup> متغیرها و روایی واگرایی متغیرها با استفاده از ماتریس بارهای عاملی متقابل<sup>۵</sup>، معیار فورنل و لارکر<sup>۶</sup> و شاخص HTMT<sup>۷</sup>، ارزیابی شد که جزئیات آن در بخش ارزیابی و تحلیل مدل به‌طور کامل تشریح شده است.

### منطق نمونه‌گیری

مصاحبه‌شوندگان و اعضای گروه‌های کانونی، از بین مدیران ارشد، میانی و خبرگان صنعت فولاد انتخاب شدند. تعداد افراد برای مصاحبه‌های عمیق (۲۰ نفر)، گروه‌های کانونی (۴ گروه کانونی مشتمل بر ۶ عضو) و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته (۱۰ نفر)، به‌گونه‌ای بود که اشباع نظری<sup>۸</sup> در خصوص موضوع در دست مطالعه حاصل شود. تعداد اعضای گروه‌های کانونی بر اساس تعداد توصیه شده در ادبیات پژوهش، تعیین شد و برای ایجاد فضای چالشی و طوفان فکری، اعضای آن به‌صورت ترکیبی از بین مصاحبه‌شوندگان عمیق و برخی اعضای جدید انتخاب شدند.

روش نمونه‌گیری در مرحله کمی با توجه به اندازه شرکت‌های فولادی مورد مطالعه، روش تصادفی طبقه‌بندی شده بود. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد، میانی و کارشناسان خبره (حدود ۸۴۲ نفر) کلیه شرکت‌های فولادی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران (۱۰ شرکت) در نظر گرفته شد. با توجه به تعداد تقریبی جامعه مورد مطالعه به شرح یاد شده در بالا و همچنین معیارهای کلی مطرح شده برای اندازه نمونه هنگام استفاده از روش معادلات ساختاری و به‌طور ویژه، روش PLS-SEM<sup>۹</sup> که یکی از مزیت‌های آن نسبت به روش CB-SEM<sup>۱۰</sup> حساسیت کمتر به اندازه نمونه است، تعداد نمونه انتخابی ۳۵۰ نفر تعیین شد.

### گردآوری داده‌ها

داده‌های پژوهش در مرحله کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق، گروه‌های کانونی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و همچنین مرور جامع ادبیات پژوهش گردآوری شدند. مضامین گسترده و فرعی با استفاده از داده‌های گردآوری شده از

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1. Davis  | 2. Polit, & Beck                   |
| 3. Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee & Rauch                         | 4. Average Variance Extracted(AVE) |
| 5. Cross-Loadings   | 6. Fornell-Larcker Criterion       |
| 7. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)                           | 8. Theoretical Saturation          |
| 9. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) |                                    |
| 10. Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM)      |                                    |

طریق مصاحبه‌های عمیق و گروه‌های کانونی و مرور ادبیات پژوهش، کدگذاری شدند. این کدگذاری‌ها در صورت ضرورت با برگزاری مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بررسی عمیق‌تر ادبیات پژوهش، بازنگری و نهایی شدند. در مرحله کیفی، داده‌های ثبت شده بعد از انجام مصاحبه عمیق با ۲۰ نفر از مدیران ارشد و میانی و خبرگان صنعت فولاد ایران و همچنین اجرای ۴ گروه کانونی متشکل از ۶ عضو مرتبط با موضوع (حدود ۱۵۳ محتوا)، با استفاده از رویکرد تحلیل مضمونی تحلیل شدند.

در مرحله کمی، داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های توزیع شده بین مدیران ارشد، میانی و کارشناسان خبره صنعت فولاد گردآوری شدند. با توجه به منطق نمونه‌گیری مدنظر، ۳۵۰ پرسش‌نامه در اختیار نمونه آماری قرار گرفت که در نهایت ۳۰۶ پرسش‌نامه تکمیل و دریافت شد. ۱۱ نسخه از پرسش‌نامه‌ها بین ۱ تا ۳ پرسش بدون پاسخ داشتند که با استفاده از روش میانگین، تکمیل شدند. به منظور اندازه‌گیری سنج‌های عملکردی بنگاه‌های در دست مطالعه، از داده‌های ثانویه موجود در سامانه کدال در ارتباط با عملکرد مالی شرکت‌های فولادی پذیرفته شده در سازمان بورس اوراق بهادار بهره برده شد. این سنج‌ها شامل حاشیه سود ناخالص، حاشیه سود عملیاتی، حاشیه سود خالص، بازده حقوق صاحبان سهام<sup>۱</sup> و بازده دارایی‌ها<sup>۲</sup> بودند که با استفاده از نتایج بهینه‌کاوی (معیارهای متوسط صنعت) و ارزیابی روند شاخص‌های به‌کاررفته، به منظور همسان‌سازی در چارچوب مقیاس ۷ گزینه‌ای لیکرت، استانداردسازی شدند.

### روش تحلیل داده‌ها

در مرحله کیفی، از رویکرد تحلیل مضمونی برای توسعه مضامین گسترده<sup>۳</sup> و فرعی<sup>۴</sup>، استفاده شده است. در این راستا، با استفاده از محتوای گردآوری شده از طریق مصاحبه‌های عمیق و گروه‌های کانونی و همچنین، مرور جامع ادبیات پژوهش، به کدگذاری مضامین اقدام شد و در صورت ضرورت، با بهره‌بردن از گروه‌های کانونی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و همچنین بررسی دقیق‌تر ادبیات موضوع، مضامین گسترده و فرعی بازکدگذاری شدند. این مرحله تا حدی تکرار شد که در خصوص مضامین گسترده و فرعی اشباع نظری به‌دست آمد. در ادامه، روابط بین سازه‌های مدل با کمک نتایج حاصل از مصاحبه‌های عمیق، گروه‌های کانونی، بررسی ادبیات موضوع و همچنین مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تعیین شد. گفتنی است که این مرحله نیز تا حصول اشباع نظری در خصوص روابط بین سازه‌های مدل تکرار شد. در آخرین مرحله با استفاده از نتایج اجرای مراحل قبلی، مدل مفهومی اولیه پژوهش توسعه یافت.

روش به‌کاررفته برای تحلیل داده‌ها و آزمون مدل در مرحله کمی، معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی است که با استفاده از آخرین نسخه نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس مدل‌سازی و اجرا شد. هر جا که ضرورت داشت، برای ثبت و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای میکروسافت اکسل (نسخه ۲۰۱۶) و اس‌پی‌اس‌اس (نسخه ۱۹)<sup>۵</sup> نیز استفاده شد. دلیل استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس و روش معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی، پیچیدگی مدل با توجه به تعداد زیاد متغیرها و سنج‌های استفاده شده، تمرکز بر قدرت پیش‌بینی مدل، حساسیت کمتر به اندازه نمونه، ماهیت اکتشافی پژوهش و نیازنداشتن به فرض نرمال برای جامعه آماری بوده است.

1. Return On Equity (ROE)  
3. Broad Themes  
5. SPSS 19

2. Return On Assets (ROA)  
4. Sub-Themes

### پرسش‌های پژوهش – مرحله کیفی

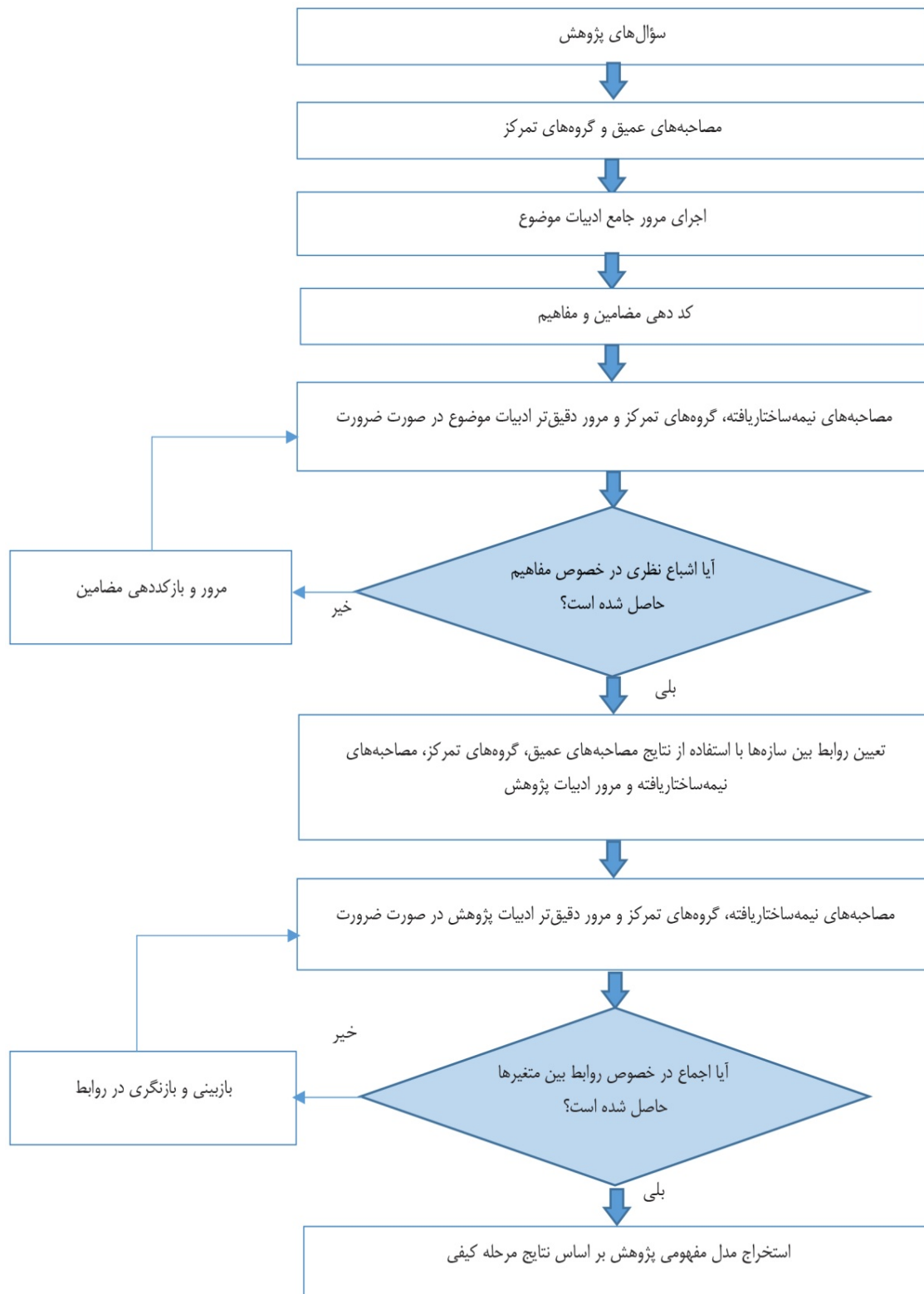
با در نظر گرفتن اهداف پژوهش، پرسش‌های اصلی پژوهش در مرحله کیفی به شرح زیر بوده است:

۱. به منظور پایداری، مزیت‌های رقابتی و عملکرد بنگاه باید از چه ابعاد و ویژگی‌هایی برخوردار باشند؟
  ۲. برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه، قابلیت‌های بازاریابی اساسی مورد نیاز کدام‌اند؟
  ۳. پیشایندها و پیش‌شرط‌های اساسی مورد نیاز برای ایجاد قابلیت‌های بازاریابی کدام‌اند؟
  ۴. در رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی و مزیت رقابتی پایدار، چه متغیرهایی (میانجی و تعدیلگر) تأثیرگذارند؟
  ۵. چه متغیرهایی رابطه بین مزیت‌های رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟
- افزون بر این، طی اجرای مصاحبه‌ها، در مواقع لازم، برای تشریح دقیق‌تر مضامین، پرسش‌های تکمیلی مطرح شده است.

### تحلیل یافته‌ها و نتیجه‌گیری مرحله کیفی

به منظور استخراج چارچوب مفهومی پژوهش در مرحله کیفی، از رویکردی نظام‌مند استفاده شده است (شکل ۱). همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، برای ترکیب داده‌های حاصل از مصاحبه، گروه‌های کانونی و ادبیات پژوهش تا استخراج مدل اصلی، مراحل زیر طی شده است:

۱. با در نظر گرفتن اهداف پژوهش، ابتدا پرسش‌های اصلی پژوهش در مرحله کیفی طراحی شده است.
۲. از مصاحبه‌های عمیق و گروه‌های تمرکز برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با پرسش‌های پژوهش استفاده شده است.
۳. در مرحله بعد، ادبیات موضوع با استفاده از نافذترین پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط به صورت جامع، مرور شد.
۴. پس از گردآوری داده‌ها طی دو مرحله قبلی، به کدگذاری مضامین اقدام شد و در صورت ضرورت، با بهره‌مندی از گروه‌های تمرکز و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و همچنین، بررسی عمیق‌تر ادبیات موضوع، مضامین بازکدگذاری شدند و توسعه نهایی مضامین گسترده و فرعی انجام گرفت.
۵. مرحله چهارم تا حدی تکرار شده است که در خصوص مضامین گسترده و فرعی اشباع نظری حاصل شود.
۶. روابط بین سازه‌های مدل با استفاده از نتایج به دست آمده از مصاحبه‌های عمیق، گروه‌های تمرکز، بررسی ادبیات موضوع و همچنین مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تعیین شد.
۷. مرحله ۶ تا حصول اشباع نظری در خصوص روابط بین سازه‌های مدل تکرار شده است.
۸. در آخرین مرحله، با استفاده از نتایج اجرای مراحل قبلی، به توسعه مدل مفهومی اولیه پژوهش در مرحله کیفی اقدام شد.



شکل ۱. رویکرد توسعه‌ی چارچوب مفهومی پژوهش در مرحله کیفی

به منظور مفهوم‌سازی مضامین (سازه‌های پژوهش)، ۱۵۳ محتوای اصلی از طریق اجرای مصاحبه‌ها و گروه‌های کانونی ثبت شد و با اجرای رویکرد تحلیل مضمون، در نهایت ۱۱ مضمون گسترده مرتبط با موضوع پژوهش به دست آمد (جدول ۳). سازه‌های تمامیت داخلی (شامل رهبران و سیستم‌ها)، تمامیت شرکای زنجیره تأمین و تمامیت نیروهای حاکمیتی (که در جدول ۳ به صورت برجسته و مورب نشان داده شده است)، سه سازه کشف شده در نتیجه اجرای مرحله کیفی این پژوهش هستند که بر اساس مرور جامع ادبیات پژوهش، در هیچ‌یک از چارچوب‌های مفهومی پیشین مرتبط با پیوند قابلیت‌های بازاریابی با مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه استفاده نشده بودند و این را می‌توان یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های پژوهش حاضر شمرد.

بر اساس نتایج پژوهش، ابعاد بسیار مهم تمامیت در خصوص موجودیت‌های انسانی، به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: صداقت؛ سازگاری حرف با عمل؛ یادگیری مستمر؛ عدالت و انصاف؛ تعهد به فراخود؛ دانش‌جویی؛ پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری؛ پیروی از قوانین، اخلاق دستوری، اخلاق نهادینه و ارزش‌ها. در این ارتباط، دو مفهوم دانش‌جویی (حقیقت‌جویی) و یادگیری مستمر، به عنوان دو بُعد تمامیت موجودیت‌های انسانی، شناسایی و به ادبیات موضوع افزوده شده است. از سوی دیگر، موجودیت‌های غیرانسانی ابعاد تمامیت، سه بُعد تمامیت در طراحی، تمامیت در پیاده‌سازی و تمامیت در بهره‌برداری را شامل می‌شود. هوشمندی کسب‌وکار، یکپارچگی زنجیره تأمین و خصیصه‌های منابع بازاریابی (خطوط غیربرجسته اما مورب در جدول ۳) از جمله سازه‌هایی هستند که با وجود حضور در سایر مدل‌های مفهومی، در مدل‌های مفهومی مربوط به ارتباط قابلیت‌های بازاریابی با مزیت‌های رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه استفاده نشده‌اند. سایر سازه‌ها که با رسم‌الخط عادی ترسیم شده‌اند، در مدل‌های مفهومی پیشین ارتباط با قابلیت‌های بازاریابی بنگاه، وجود داشتند.

از همین منظر نیز برای نمایش مضامین فرعی در جدول ۳ استفاده شده است. همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، هرچند در ادبیات بازاریابی، پژوهش‌های متعددی در ارتباط با مدیریت تجربه مشتری<sup>۱</sup> موجود است، اما تاکنون به عنوان یکی از ابعاد قابلیت بین وظیفه‌های بازاریابی شناسایی نشده است. سنجه‌های شناسایی شده در ارتباط با ابعاد و سنجه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی مزیت رقابتی و عملکرد برتر پایدار، از موارد دیگری هستند که با وجود حضور جداگانه در ادبیات موضوع و توجه به آن در موضوعات مرتبط با پایداری، در مدل‌های مرتبط با تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر مزیت‌های رقابتی بنگاه و عملکرد کسب‌وکار بنگاه، نادیده گرفته شده‌اند. لزوم ترکیب متوازن<sup>۲</sup> ابعاد مزیت رقابتی و سنجه‌های عملکرد برتر پایدار نیز، از جمله مواردی است که تاکنون برای تبیین ارتباط بین قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد، در کانون توجه پژوهشگران قرار نگرفته است. افزون بر این، با اجرای تحلیل مضمونی و همچنین مرور ادبیات پژوهش، ۲۰۳ سنجه (گویه/ شاخص/ معرف) برای اندازه‌گیری مضامین فرعی (متغیرهای پنهان مرتبه اول) شناسایی شد که در مرحله دوم (کمی) با توجه به اهداف و شرایط پژوهش، از آنها برای طراحی پرسش‌نامه‌های پژوهش استفاده شده است. در نهایت، به کمک رویکرد تحلیلی انتخاب شده، مدل مفهومی پژوهش بر اساس نتایج حاصل از مرحله کیفی، به گونه‌ای که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، توسعه یافته است.

1. Customer Experience Management (CEM)

2. Balanced Composition

جدول ۳. مضامین گسترده و فرعی شناسایی شده حاصل از اجرای مرحله کیفی و مرور ادبیات پژوهش

مضامین گسترده	نوع متغیر	مضامین فرعی	مراجع ادبیات پژوهش
تمامیت داخلی	مستقل/پیشایند	رهبران (دانش جویی؛ یادگیری مستمر؛ صداقت؛ سازگاری حرف و ارزش‌ها با عمل؛ تعهد به فراخود؛ عدالت و انصاف؛ پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری؛ پیروی از قوانین، مقررات، ارزش‌ها و کدهای اخلاقی)	جنسن (۲۰۱۴)؛ ارهارد، جنسن و زافرون <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)؛ شر و جنسن <sup>۲</sup> (۲۰۰۷)؛ مارتین و همکاران (۲۰۱۳).
		سیستم‌ها (طراحی، پیاده‌سازی، بهره‌برداری)	
هوشمندی کسب‌وکار	میانجی	کیفیت اطلاعات/داده	کیمیل و میلولی داکیس (۲۰۱۵)؛ ایرینی و برتا (۲۰۱۲)؛ ژیا و گنگ (۲۰۱۴)؛ کوالسزیک و بوکسمان (۲۰۱۴)؛ رام و همکاران (۲۰۱۶)؛ البشیر و همکاران (۲۰۰۸)؛ وکسیک و همکاران (۲۰۱۳)؛ ایسیک، جونز و سیدرووا <sup>۳</sup> (۲۰۱۳)؛ فان و همکاران (۲۰۱۵)؛ وایدر و اوسیمیتز (۲۰۱۵)؛ فینک و همکاران (۲۰۱۷).
		قابلیت راهبردی	
		قابلیت عملیاتی	
یادگیری مستمر سازمانی	تعدیلگر	-	جرز گومز و همکاران (۲۰۰۵)؛ وو و چن (۲۰۱۴).
مدیریت دانش	میانجی	تحصیل	اسکاربرو و سوآن (۱۹۹۹)؛ گلد و همکاران (۲۰۰۱)؛ چوانگ (۲۰۰۴)؛ لی و همکاران (۲۰۱۲)؛ وو و چن (۲۰۱۴)؛ دی (۱۹۹۴)؛ تسنگ (۲۰۱۴)؛ تسای و همکاران (۲۰۱۵)؛ ژانگ و ژو (۲۰۱۸).
		تبدیل	
		بهره‌برداری	
		حفاظت	
قابلیت‌های بازاریابی	میانجی	پویا (یادگیری از بازار، تجدید پیکربندی منابع، توسعه قابلیت‌ها)	ویستر <sup>۴</sup> (۱۹۹۲)؛ مورگان و همکاران (۲۰۰۹)؛ یانگ (۲۰۰۹)؛ ورهیس (۱۹۹۸)؛ احمد و همکاران (۲۰۱۴)؛
		معماری (طرح‌ریزی راهبرد بازاریابی، پیاده‌سازی راهبرد بازاریابی)	هال (۱۹۹۳)؛ دی (۱۹۹۴)؛ ورهیس و مورگان (۲۰۰۳)؛
		بین‌وظیفه‌ای (مدیریت برند، مدیریت رابطه با مشتری، توسعه محصول جدید، مدیریت تجربه مشتری)	گرینلی (۲۰۰۵)؛ ورهیس و مورگان (۲۰۰۵)؛ مورگان (۲۰۱۲)؛ مورگان و همکاران (۲۰۱۸)؛ ماهانی و پاندیان (۱۹۹۲)؛ آمیت و شومیکر (۱۹۹۳)؛ گرنیت (۱۹۹۱)؛ پراهالاد و همل (۱۹۹۰)؛ هایس و همکاران (۱۹۹۶)؛
		تخصصی (مدیریت محصول، مدیریت قیمت‌گذاری، مدیریت کانال، ارتباطات بازاریابی، فروش، پژوهش بازار)	اوکاس و ویراوردنا (۲۰۰۹)؛ سیرواستاوا، و همکاران (۱۹۹۸)؛ داتا و همکاران (۱۹۹۹)؛ کامبوج و همکاران (۲۰۱۵)؛ مو (۲۰۱۵).

1. Erhard, Jensen, & Zaffron  
3. Isik, Jones, & Sidorova

2. Scherr, & Jensen  
4. Webster

## ادامه جدول ۳

مضامین گسترده	نوع متغیر	مضامین فرعی	مراجع ادبیات پژوهش
خصیصه‌های منابع بازاریابی	میانجی	ارزشمندی، کمیابی، دشواری تقلیدپذیری، سازماندهی مناسب	پنسور (۱۹۵۹): جاورسکی و کوهل <sup>۱</sup> (۱۹۹۳): گرت (۱۹۹۱): میلر و شمسی (۱۹۹۶): هانت (۲۰۱۳): مورگان (۲۰۱۲): بارنی و کلارک (۲۰۰۷).
یکپارچگی زنجیره تأمین	میانجی	تأمین‌کننده، داخلی، مشتری	ژائو، هو، فلین و ینگ (۲۰۰۸): لی، کوون و سورنس (۲۰۰۷): ژائو، هو، سان و ژائو (۲۰۱۲): چانگ، الینگر، کیم و فرانکی (۲۰۱۶): چن، داوگرتی و لندری (۲۰۰۹): لای، راگو-ناتان، راگو-ناتان و سوپا راتو (۲۰۰۴).
تمامیت شرکای زنجیره تأمین	تعدیلگر	دانش‌جویی؛ یادگیری مستمر؛ صداقت؛ سازگاری حرف و ارزش‌ها با عمل؛ تعهد به فراخود؛ عدالت و انصاف؛ پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری؛ پیروی از قوانین، مقررات، ارزش‌ها و کدهای اخلاقی	جنسن (۲۰۱۴): ارهارد و همکاران (۲۰۱۶): شر و جنسن (۲۰۰۷): مارتین و همکاران (۲۰۱۳).
تمامیت بخش‌های حاکمیتی	تعدیلگر		
مزیت رقابتی پایدار	میانجی	اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی، ترکیب متوازن	آنسف <sup>۲</sup> (۱۹۶۵): پورتر (۱۹۸۵): پتراف و بارنی <sup>۳</sup> (۲۰۰۳): سیگالاس و پکاکونومو (۲۰۱۳): سیگالاس (۲۰۱۵): آمیت و شومیکر (۱۹۹۳)، سیگالاس و همکاران (۲۰۱۳): کیوز و پورتر (۱۹۷۷): زوکین و دی مگی یو (۱۹۹۰): هج و کانلیف (۲۰۱۳): بارنی (۱۹۹۱): مورگان (۲۰۱۲): گلد و همکاران (۲۰۰۱): وو و چن (۲۰۱۴): هانت (۲۰۱۳): دونالدسون (۲۰۰۱): زیتهامل و اراداراجان و زیتهامل (۱۹۸۸).
عملکرد برتر کسب‌وکار	وابسته/پیامد	اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی، ترکیب متوازن	مورگان و همکاران (۲۰۰۹): یانگ (۲۰۰۹): احمد و همکاران (۲۰۱۴): ورهیس و مورگان (۲۰۰۳): مورگان (۲۰۱۲): مورگان و همکاران (۲۰۱۸): اوکاس و ویراواردنا (۲۰۰۹): سیرواستاوا و همکاران (۱۹۹۸): کامبوج و همکاران (۲۰۱۵): کراسنیکوف (۲۰۰۷): پورتر (۱۹۸۵).

همان گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، نتایج مرحله کیفی مبین آن است که بنگاه‌های کسب‌وکار به منظور ایجاد قابلیت‌های بازاریابی، به هوشمندی کسب‌وکار و مدیریت دانش نیازمندند. همچنین رابطه بین هوشمندی کسب‌وکار و مدیریت دانش با یادگیری مستمر سازمانی تقویت می‌شود. بنگاه‌های کسب‌وکار، هنگامی قادرند که قابلیت‌های مؤثری را در خصوص هوشمندی کسب‌وکار، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی ایجاد، نگهداری و توسعه دهند که هم از منظر رهبران کسب‌وکار و هم در سیستم‌های مورد استفاده بنگاه، از تمامیت داخلی برخوردار باشند. در صورت بهره‌مندی از

1. Jaworski, & Kohli  
3. Peteraf and Barney

2. Ansoff



قابلیت‌های بازاریابی با شرایط پیش‌گفته، بنگاه‌های کسب‌وکار قادر خواهند بود که یکپارچگی لازم را با زنجیره تأمین حفظ کنند و روی ویژگی‌ها و خصیصه‌های ضروری برای منابع بنگاه به‌منظور کسب مزیت رقابتی پایدار تأثیر بگذارند تا در نهایت، از مزیت‌های رقابتی پایدار خود برای کسب عملکرد اقتصادی<sup>۱</sup>، اجتماعی<sup>۲</sup> و زیست‌محیطی<sup>۳</sup> برتر و تضمین‌کننده پایداری، استفاده کنند. افزون بر این، همان‌گونه که در مدل مفهومی اولیه نشان داده شده است، رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی با یکپارچگی زنجیره تأمین و خصیصه‌های منابع بازاریابی، تحت تأثیر تمامیت شرکای کسب‌وکار و روابط بین یکپارچگی زنجیره تأمین، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر پایدار تحت تأثیر تمامیت نیروهای حاکمیتی تعدیل می‌شود. به بیان دیگر، بنگاه‌های کسب‌وکار به‌منظور کسب مزیت رقابتی پایدار به سه گونه از تمامیت نیاز دارند: ۱. تمامیت داخلی که تحت کنترل مستقیم بنگاه است؛ ۲. تمامیت شرکای کسب‌وکار؛ ۳. تمامیت نیروهای حاکمیتی که بنگاه به‌ترتیب روی دو مورد اخیر کنترل و تأثیر غیرمستقیم و کمتری دارد. از این رو، بر اساس مدل مفهومی مبتنی بر تمامیت، بنگاه‌های کسب‌وکار بایستی بر ارتقای تمامیت داخلی، یعنی رهبران و سیستم‌های بنگاه متمرکز شوند.

بنابراین، با در نظر گرفتن اهداف و پرسش‌های اصلی پژوهش، چارچوب مفهومی پژوهش در پاسخ به پرسش‌های پژوهش موارد زیر را پیشنهاد می‌کند:

سؤال ۱. به‌منظور پایداری، مزیت‌های رقابتی و عملکرد بنگاه، باید از چه ابعاد و ویژگی‌هایی برخوردار باشند:

باید از چهار ویژگی برای پایداری، برخوردار باشند: اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و ترکیب متوازن. گفتنی است، در مدل‌های پیشین که رابطه قابلیت‌های بازاریابی در مدل پیشنهادی با مزیت‌های رقابتی/عملکرد برتر کسب‌وکار بررسی شده است، فقط به جنبه‌های اقتصادی توجه شده و سایر ویژگی‌ها نادیده گرفته شده است.

سؤال ۲: برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه، قابلیت‌های بازاریابی اساسی مورد نیاز کدام‌اند؟

چهار دسته قابلیت‌های اصلی بازاریابی پیشنهاد شده است. شایان ذکر است که مدیریت تجربه مشتری در پژوهش حاضر، به دسته قابلیت‌های بین‌وظیفه‌ای بازاریابی افزوده شده است.

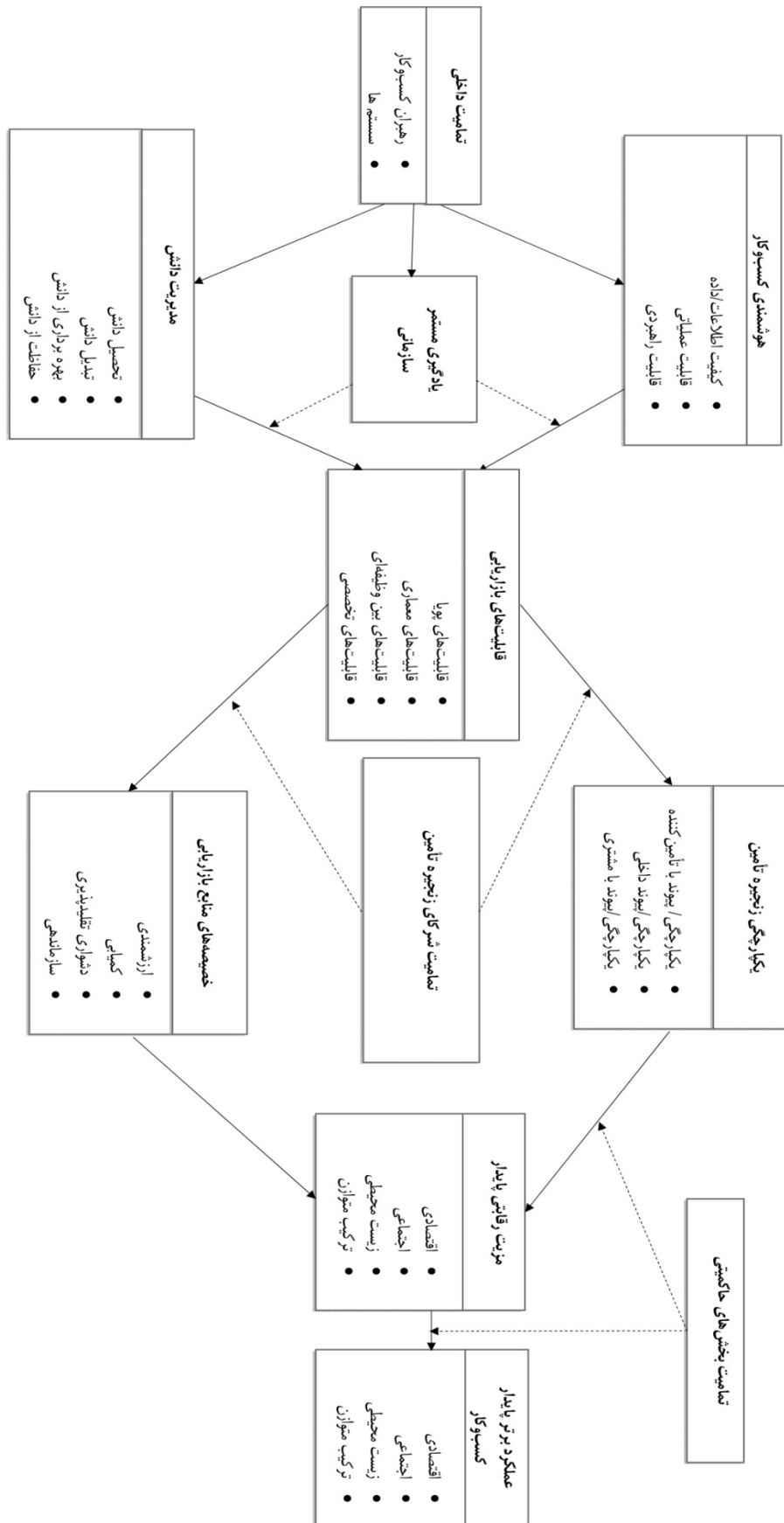
سؤال ۳: پیشایندها و پیش‌شرط‌های اساسی لازم برای ایجاد قابلیت‌های بازاریابی کدام‌اند؟

پیشایندهای ایجاد و توسعه قابلیت‌های بازاریابی عبارت‌اند از تمامیت داخلی، هوشمندی کسب‌وکار، یادگیری مستمر سازمانی و مدیریت دانش که نحوه پیکربندی آنها نیز مشخص شده است. گفتنی است در مدل‌های پیشین، به تمامیت داخلی و هوشمندی کسب‌وکار توجه نشده است، ضمن آنکه پیکربندی ارائه شده برای پیشایندها نیز جدید است.

سؤال ۴: در رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی و مزیت رقابتی پایدار، چه متغیرهایی (میانجی و تعدیلگر) تأثیر گذارند؟

سؤال ۵: چه متغیرهایی رابطه بین مزیت‌های رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

متغیرهای میانجی شناسایی شده، خصیصه‌های منابع بازاریابی و یکپارچگی زنجیره تأمین و متغیرهای تعدیلگر تمامیت شرکای زنجیره تأمین و تمامیت بخش‌های حاکمیتی هستند که در پژوهش‌های پیشین به دو مورد اخیر هیچ اشاره‌ای نشده است و از نوآوری‌های این پژوهش به‌شمار می‌رود.



شکل ۲. مدل مفهومی بر اساس نتایج مرحله کیفی پژوهش

## فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های اصلی این پژوهش با در نظر گرفتن اهداف پژوهش و مدل مفهومی منتج از مرحله کیفی پژوهش به شرح زیر است. افزون بر این، با در نظر گرفتن ابعاد هر یک از سازه‌های مدل مفهومی پژوهش، چند فرضیه فرعی نیز تعریف و آزمون شده است:

۱. بین تمامیت داخلی و هوشمندی کسب‌وکار رابطه مستقیم وجود دارد.
۲. بین تمامیت داخلی و یادگیری مستمر سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.
۳. بین تمامیت داخلی و مدیریت دانش رابطه مستقیم وجود دارد.
۴. بین هوشمندی کسب‌وکار و قابلیت‌های بازاریابی رابطه مستقیم وجود دارد.
۵. بین مدیریت دانش و قابلیت‌های بازاریابی رابطه مستقیم وجود دارد.
۶. بین قابلیت‌های بازاریابی و یکپارچگی زنجیره تأمین رابطه مستقیم وجود دارد.
۷. بین قابلیت‌های بازاریابی و خصیصه‌های منابع بازاریابی رابطه مستقیم وجود دارد.
۸. بین یکپارچگی زنجیره تأمین و مزیت رقابتی پایدار رابطه مستقیم وجود دارد.
۹. بین خصیصه‌های منابع بازاریابی و مزیت رقابتی پایدار رابطه مستقیم وجود دارد.
۱۰. بین مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر رابطه مستقیم وجود دارد.
۱۱. رابطه بین هوشمندی کسب‌وکار و قابلیت‌های بازاریابی با یادگیری مستمر سازمانی تعدیل می‌شود.
۱۲. رابطه بین مدیریت دانش و قابلیت‌های بازاریابی با یادگیری مستمر سازمانی تعدیل می‌شود.
۱۳. رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی و یکپارچگی زنجیره تأمین با تمامیت شرکای زنجیره تأمین تعدیل می‌شود.
۱۴. رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی و خصیصه‌های منابع بازاریابی با تمامیت شرکای زنجیره تأمین تعدیل می‌شود.
۱۵. رابطه بین یکپارچگی زنجیره تأمین و مزیت رقابتی پایدار با تمامیت نیروهای حاکمیتی تعدیل می‌شود.
۱۶. رابطه بین مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر پایدار با تمامیت نیروهای حاکمیتی تعدیل می‌شود.

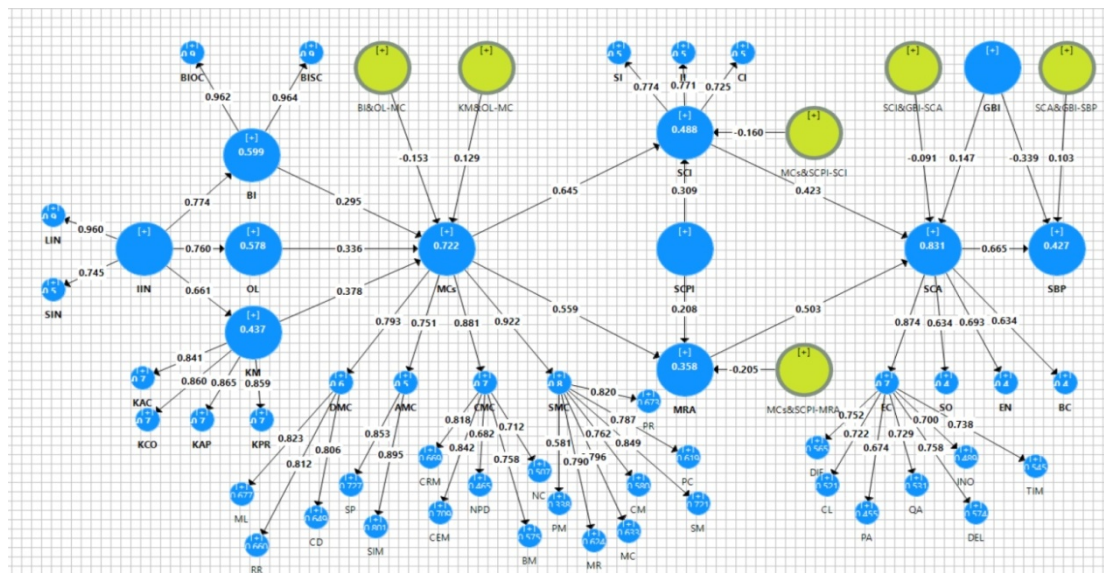
## تحلیل یافته‌ها و نتیجه‌گیری مرحله کمی

مدل مفهومی توسعه یافته در مرحله کیفی پژوهش با استفاده از روش معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی، در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس مدل‌سازی شد. در ادامه، داده‌های گردآوری شده از طریق پرسش‌نامه که از قبل در نرم‌افزار اکسل آماده‌سازی شده بود، در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس بارگذاری و مدل با استفاده از این داده‌ها اجرا شد. نتایج حاصل از اجرای مدل مفهومی، در دو حالت تخمین ضرایب استاندارد و قدر مطلق معناداری (t-Values) برای ارزیابی مدل به شرح زیر استفاده شدند.

## ارزیابی و تحلیل مدل اندازه‌گیری

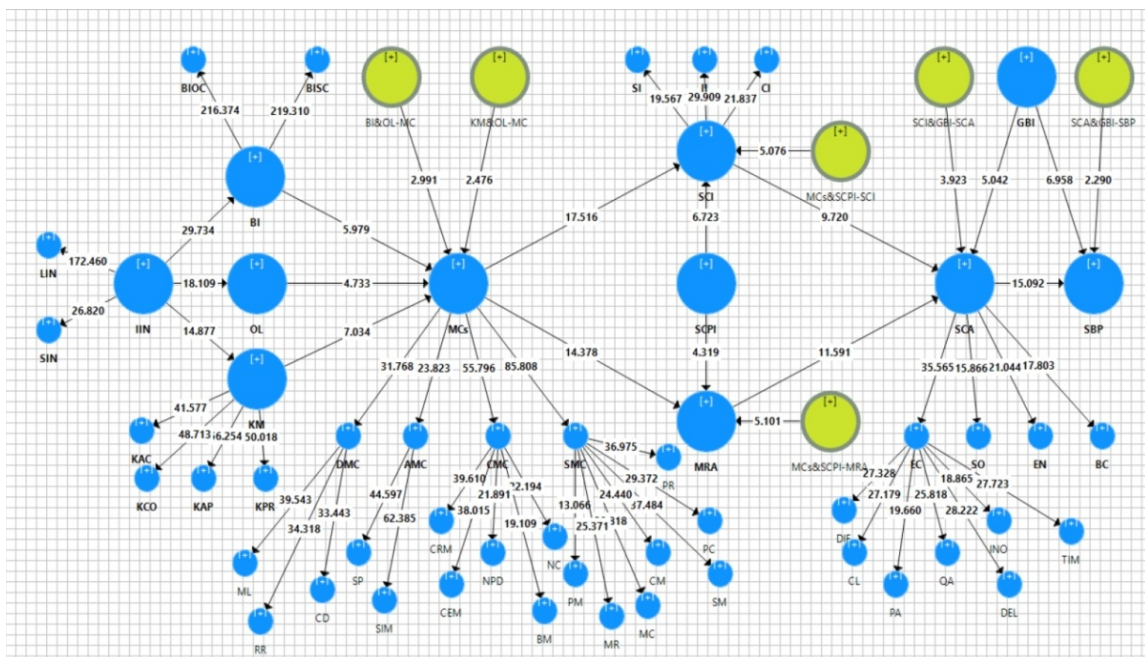
در ارتباط با مدل اندازه‌گیری، پایایی شاخص‌ها (بارهای عاملی شاخص‌ها، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی)، روایی همگرا

(ضرایب AVE<sup>۱</sup> سازه‌ها) و روایی واگرا (بارهای عاملی متقابل<sup>۲</sup>، معیار فورنل و لارکر<sup>۳</sup> و شاخص HTMT<sup>۴</sup>) اندازه‌گیری و ارزیابی شده است. نتایج آلفای کرونباخ برای کلیه متغیرهای مدل، بیش از ۰/۷ به دست آمد که گویای برآزش مناسب مدل اندازه‌گیری است. بیشترین میزان آلفای کرونباخ مربوط به متغیر قابلیت‌های بازاریابی (۰/۹۶) و کمترین آن مربوط به متغیر مدیریت محصول (۰/۷۲) است. شاخص پایایی ترکیبی اندازه‌گیری شده نیز وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهد و بیشترین میزان اندازه‌گیری شده مربوط به متغیر قابلیت‌های بازاریابی (۰/۹۷) و کمترین مقدار مربوط به قابلیت مدیریت محصول (۰/۸۳) است. به‌منظور روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری، از شاخص AVE سازه‌ها استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس مقادیر AVE اندازه‌گیری شده برای تمامی سازه‌های مرتبه اول را بیش از ۰/۵ نشان می‌دهد. برای سازه‌های مرتبه‌های بالاتر نیز، شاخص AVE به‌صورت دستی محاسبه شده است که بر اساس نتایج، AVE کلیه سازه‌های مرتبه دوم بیش از ۰/۵ به دست آمد و گویای روایی مطلوب همگرایی مدل اندازه‌گیری است. به‌منظور ارزیابی روایی واگرایی مدل، از معیارهای بارهای عاملی متقابل، ماتریس فورنل و لارکر و همچنین شاخص HTMT استفاده شده است. نتایج هر سه شاخص، روایی واگرایی مدل را به استثنای متغیر مرتبه اول کیفیت اطلاعات که یکی از ابعاد متغیر قابلیت هوشمندی کسب‌وکار است، تأیید می‌کند. برای بررسی بیشتر بُعد کیفیت اطلاعات با نظرسنجی از خبرگان و متخصصان مرتبط با موضوع، می‌توان نتیجه گرفت که بُعد کیفیت اطلاعات، به نوعی در سایر متغیرهای مرتبه اول قابلیت هوشمندی کسب‌وکار، یعنی قابلیت راهبردی هوش کسب‌وکار و قابلیت عملیاتی هوش کسب‌وکار مستتر است و به همین دلیل، بُعد فرعی قابلیت هوشمندی کسب‌وکار از مدل حذف شد و مدل مفهومی اولیه حاصل از نتایج مرحله کیفی پژوهش، با اعمال تغییر پیش‌گفته، به‌عنوان مدل مفهومی نهایی پژوهش مدنظر قرار گرفت و دوباره در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس اجرا شد. نتایج حاصل از اجرای مدل در حالت‌های تخمین ضرایب استاندارد و قدر مطلق ضرایب معناداری (t-values) به ترتیب در شکل‌های ۳ و ۴ نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

1. Average Variance Extracted (AVE)
2. Cross-Loadings
3. Fornell-Larcker Criterion
4. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)



شکل ۴. مدل مفهومی پژوهش در حالت قدر مطلق معناداری (t-values)

### ارزیابی مدل ساختاری

برای ارزیابی مدل ساختاری از معیارهای ضریب معناداری  $Z$ ، معیار  $R^2$ ، معیار  $f^2$  و معیار  $Q^2$  استفاده شده است. با توجه به آنچه در شکل ۴ مشاهده می‌شود و همچنین با بررسی خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس در خصوص ضرایب معناداری  $Z$  (مقادیر  $p$  و  $t$ -values)، کلیه مقادیر محاسبه شده برای آماره  $t$  بزرگ‌تر از  $1/96$  است. از این رو تمامی فرضیه‌های اصلی و فرعی مدل در سطح اطمینان  $0/95$  تأیید می‌شوند. در مطالعات بازاریابی هنسلر، رینگل و سینکویکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و هیر، رینگل و سارست<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مقادیر  $0/25$ ،  $0/5$  و  $0/75$  به ترتیب برای نشان دادن وضعیت‌های ضعیف، متوسط و قوی معیار  $R^2$  پیشنهاد شده است. نتایج نشان‌دهنده میزان  $R^2$  متوسط و قوی برای متغیرهای این پژوهش است. در این میان، کمترین مقدار  $R^2$  به متغیرهای مدیریت محصول و خصیصه‌های منابع بازاریابی ( $0/34$ ) و بیشترین مقدار، به متغیر قابلیت راهبردی هوشمندی کسب‌وکار ( $0/93$ ) اختصاص دارد.

کوهن<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) نیز برای معیار اندازه تأثیر ( $f^2$ )، مقادیر  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  را به ترتیب برای ارزیابی تأثیر ضعیف، متوسط و قوی پیشنهاد داده است. همچنین، نتایج پژوهش‌های اخیر نشان داده است که مقادیر پیشنهادی کوهن (۱۹۸۸) برای اندازه‌گیری میزان تأثیر متغیرهای تعدیلگر مناسب نیست. کنی<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) با توجه به پژوهش آگوئیس، بیٹی، بویک و پیرس<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) که متوسط  $f^2$  اندازه‌گیری شده برای متغیرهای تعدیلگر را  $0/09$  محاسبه کرده‌اند، به ترتیب مقادیر  $0/05$ ،  $0/1$  و  $0/25$  را برای ارزیابی تأثیر ضعیف، متوسط و قوی پیشنهاد داده است. خروجی اندازه‌گیری شده برای  $f^2$

1. Henseler, Ringle, & Sinkovics  
3. Cohen  
5. Aguinis, Beaty, Boik, & Pierce

2. Hair, Tomas, Hult, & Ringle  
4. Kenny



(معیار اندازه تأثیر) متغیرهای مدل نیز با در نظر گرفتن معیار کوهن (۱۹۸۸) برای متغیرهای مدل و معیار کنی (۲۰۱۶) برای متغیرهای تعدیلگر، نشان‌دهنده تأثیر متوسط و قوی متغیرهای مدل است.

از سوی دیگر، هنسler و همکارانش (۲۰۰۹)، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب برای ارزیابی تأثیر ضعیف، متوسط و قوی معیار قدرت پیش‌بینی‌کنندگی متغیرها ( $Q^2$ ) پیشنهاد داده‌اند. مقادیر  $Q^2$  محاسبه شده برای متغیرهای مدل این پژوهش نیز، بیانگر قدرت پیش‌بینی‌کنندگی متوسط تا قوی متغیرهای مدل است. در این میان، بیشترین مقدار به متغیر طرح‌ریزی راهبردهای بازاریابی (۰/۵۰) و کمترین مقدار به یکپارچگی زنجیره تأمین (۰/۱۳) اختصاص دارد.

نتایج پژوهش هیر و همکارانش (۲۰۱۷) بیانگر آن است که استفاده از آزمون کلی خوبی برازش مدل برای مدل‌های معادلات ساختاری مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی، کاربردی ندارد و برای ارزیابی مدل‌های معادلات ساختاری مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی، بیشتر باید از جمع‌بندی معیارهای پیش‌گفته استفاده شود. با این حال، هیر و همکارانش (۲۰۱۷)، شاخص‌های SRMR و  $RMS_{\theta}$  را برای این منظور پیشنهاد داده‌اند؛ اما بر این موضوع نیز تأکید کرده‌اند که معیارهای فوق، در حال توسعه اولیه‌اند و در خصوص قابلیت کاربرد آنها، باید پژوهش‌های بیشتری انجام شود. آنها مقادیر آستانه‌ای (محافظه‌کارانه) ۰/۰۸ را برای ارزیابی شاخص SRMR و ۰/۱۲ را برای ارزیابی شاخص  $RMS_{\theta}$  پیشنهاد داده‌اند. خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس در ارتباط با این معیارها برای مدل مفهومی این پژوهش، به ترتیب ۰/۰۸ و ۰/۰۹ بوده است که با در نظر گرفتن سایر معیارهایی که قبلاً بیان شد و همچنین مقادیر آستانه‌ای محافظه‌کارانه پیشنهادی هیر و همکارانش (۲۰۱۷)، مدل برازش قوی‌ای دارد.

### تحلیل یافته‌ها: تلفیق کیفی و کمی

ارزیابی و تحلیل مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری با استفاده از داده‌های گردآوری شده در مرحله کمی پژوهش بر آن دلالت دارد که مدل مفهومی توسعه یافته بر اساس نتایج مرحله کیفی، در مرحله کمی نیز تأیید شده است. تنها استثنا در این ارتباط، به بُعد کیفیت اطلاعات هوش کسب‌وکار برمی‌گردد که ارزیابی روایی واگرایی سازه‌های مدل با استفاده از هر سه روش مورد استفاده، یعنی بارهای عامل متقابل، ماتریس فورنل لارکر و شاخص HTMT، روایی واگرایی این بُعد از قابلیت هوش کسب‌وکار را تأیید نکرد که پس از بررسی بیشتر موضوع از طریق خبرگان و متخصصان مرتبط، این احتمال مطرح شد که بُعد کیفیت اطلاعات به نوعی در سایر ابعاد قابلیت هوشمندی کسب‌وکار، یعنی ابعاد قابلیت راهبردی و قابلیت عملیاتی آن نهفته است. به همین دلیل و با توجه به تأیید شدن روایی واگرایی آن بر اساس محاسبه شاخص‌های پیش‌گفته، این بُعد از سازه هوشمندی کسب‌وکار حذف شد و با اجرای مجدد مدل در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس، روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری به تأیید رسید. بر این اساس، مدل مفهومی نهایی این پژوهش که هم بر اساس نتایج مرحله کیفی و هم مرحله کمی به تأیید رسید، به همان گونه‌ای است که در شکل ۲ نشان داده شده است. با این تفاوت که بُعد «کیفیت اطلاعات» به دلیل برآورده‌نساختن معیارهای روایی واگرا از مدل حذف شده است.

1. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)
2. Root Mean Square Residual Covariance (RMS $\theta$ )

## ارزش و نوآوری‌های پژوهش

چارچوب مفهومی یکپارچه پیشنهاد شده در پژوهش حاضر، به افزایش سطح دانش بازاریابی و مدیریت راهبردی به چندین طریق کمک می‌کند. اول اینکه مفهوم‌سازی تمامیت داخلی بنگاه، به‌عنوان نوعی قابلیت بنیادی که خلأ جدی آن در مدل‌های مفهومی پیشین (مورگان، ۲۰۱۲؛ مورگان، فنگ و ویتلر، ۲۰۱۸)، کاملاً محسوس است، نقطه آغازی را برای ایجاد و ارتقای قابلیت‌های هوشمندی کسب‌وکار، یادگیری مستمر سازمانی و مدیریت دانش سازمان که منشأ ایجاد، نگهداشت و توسعه قابلیت‌های بازاریابی و عملیاتی و همچنین سایر قابلیت‌های سازمانی است، ترسیم می‌کند. دوم، مفهوم‌سازی و واردکردن تمامیت شرکای زنجیره تأمین به ادبیات پژوهش (جنسن، ۲۰۰۷؛ ارهارد، جنسن و زافرون؛ ۲۰۱۶)، بر این نکته تأکید می‌کند که قابلیت‌های بازاریابی، در صورتی با زنجیره تأمین به‌شکل مؤثرتری یکپارچه شده و باعث می‌شوند که خصیصه‌هایی همانند ارزشمندی، کمیابی، تقلیدناپذیری و سازمان‌دهی مناسب منابع، ایجاد حفظ و ارتقا یابند که شرکای کسب‌وکار زنجیره تأمین نیز دارای تمامیت باشند. سوم اینکه به‌منظور خلق مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر پایدار مبتنی بر قابلیت‌های بازاریابی و سایر قابلیت‌های سازمانی، تمامیت بخش‌های حاکمیتی که بنگاه از آنها تأثیر می‌پذیرد، هم نقش اساسی ایفا می‌کند و از این رو آن را به‌عنوان رکن سوم تمامیت وارد ادبیات پژوهش (جنسن، ۲۰۰۷؛ ارهارد، جنسن و زافرون؛ ۲۰۱۶) می‌کند.

همچنین، در نتیجه رویکرد اکتشافی به‌کاررفته و همچنین در چارچوب مدل مفهومی تبیین‌کننده رابطه قابلیت‌های بازاریابی با مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر بنگاه، افزون بر مفاهیم جدید شناسایی شده همانند تمامیت داخلی (رهبران و سیستم‌ها)، تمامیت خارجی (شرکای زنجیره تأمین و بخش‌های حاکمیتی)، مدیریت تجربه مشتری به‌عنوان یکی از ابعاد سازه قابلیت‌های بین وظیفه‌ای بازاریابی (مورگان، ۲۰۱۲)، مفهوم‌سازی و معرفی شده است. از سوی دیگر، چارچوب مفهومی پژوهش پیشنهاد می‌کند که به‌منظور پایداری مزیت‌های رقابتی و عملکرد برتر، بنگاه‌های کسب‌وکار باید ضمن سنجه‌های عملکرد اقتصادی مالی و غیرمالی، سنجه‌های عملکرد اجتماعی و زیست‌محیطی را نیز تعریف و استفاده کرده و ترکیب متوازن و متعادلی را از سنجه‌های پیش‌گفته هدف‌گذاری و دنبال کنند. ترکیب متوازن ابعاد مزیت رقابتی و سنجه‌های عملکرد برتر کسب‌وکار، از جمله موضوعاتی است که در مدل‌های مفهومی پیشین (برای نمونه، پورتر، ۱۹۸۵؛ سیرواستاوا، شروانی و فاهی، ۱۹۹۸؛ ورهیس و مورگان، ۲۰۰۳؛ کراسنیکوف، ۲۰۰۷؛ مورگان، اسلوتگراف و ورهیس، ۲۰۰۹؛ یانگ، ۲۰۰۹؛ اوکاس و ویرواردنا، ۲۰۰۹؛ مورگان، ۲۰۱۲؛ احمد، کریستال و پاگل، ۲۰۱۴؛ کامبوج، گوپال و رحمان، ۲۰۱۵؛ مورگان، فنگ و ویتلر، ۲۰۱۸). نادیده گرفته شده است.

یافته‌های این پژوهش، به مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار کمک بسیاری می‌کند. مدل مفهومی پیشنهاد شده در پژوهش حاضر، چارچوب جامعی پیش روی مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار قرار می‌دهد. مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار با استفاده از چارچوب این پژوهش، می‌توانند قابلیت‌های بازاریابی و پیش‌نیازهای لازم برای ایجاد، نگهداشت و توسعه آن را بهبود دهند. یافته‌های پژوهش، بر این نکته اساسی نیز دلالت دارد که نقطه آغاز کار مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار برای ایجاد قابلیت‌های بازاریابی و سایر قابلیت‌های سازمان، تمرکز بر تمامیت داخلی بنگاه است. افزون بر این، یافته‌های پژوهش مؤید آن است که به‌منظور پایداری مزیت‌های رقابتی و عملکرد برتر، توجه متوازن مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار



به هر سه جنبه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، اجتناب‌ناپذیر است. همچنین، الزاماتی را نیز در خصوص شرکای زنجیره تأمین بنگاه و بخش‌های حاکمیتی مؤثر بر مزیت رقابتی و عملکرد بنگاه مطرح کرده است که هم مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار، هم شرکای زنجیره تأمین و هم بخش‌های حاکمیتی مؤثر بر عملکرد بنگاه، باید آن را در نظر بگیرند. باید به این نکته توجه شود که فقط در صورت وجود تمامیت هر یک از طرف‌های پیش‌گفته، بنگاه‌ها، شرکای زنجیره تأمین و به‌طور کلی اقتصاد کشور، به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند. بنابراین، ایجاد رابطه برد - برد در زنجیره تأمین، در گرو تمامیت هر یک از شرکای زنجیره تأمین است. بخش‌های حاکمیتی، به‌منظور ارتقای سطح رقابت‌پذیری بنگاه‌ها در عرصه داخلی و بین‌المللی و همچنین ارتقای اقتصاد ملی، باید تمامیت خود را بهبود بخشند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس چارچوب مفهومی پژوهش حاضر، بنگاه‌های کسب‌وکار در صنعت فولاد ایران، به‌منظور توسعه قابلیت‌های بازاریابی، باید هوشمندی کسب‌وکار و مدیریت دانش خود را ارتقا دهند. برای اینکه قابلیت‌های هوشمندی کسب‌وکار و مدیریت دانش، بیشترین تأثیر را بر ایجاد و توسعه قابلیت‌های بازاریابی داشته باشند، بنگاه‌ها (بنگاه‌های کسب‌وکار صنعت فولاد ایران) باید سطح یادگیری مستمر سازمانی خود را ارتقا دهند. یادگیری مستمر سازمانی، تسهیل‌کننده، تقویت‌کننده و شتاب‌دهنده‌ای برای رابطه بین قابلیت‌های هوشمندی کسب‌وکار و مدیریت دانش با قابلیت‌های بازاریابی است. بر اساس چارچوب مفهومی این پژوهش، بنگاه‌های صنعت فولاد ایران، زمانی قادر به ایجاد قابلیت‌های هوشمندی کسب‌وکار، درونی کردن یادگیری مستمر سازمانی و توسعه مدیریت دانش هستند که دارای تمامیت داخلی باشند. هنگامی که رهبران و سیستم‌های کسب‌وکار، تمامیت داشته باشند، فرصت‌ها و ظرفیت‌های لازم برای حداکثر کارآمدی و آسیب‌ناپذیری و در نتیجه، ایجاد و توسعه قابلیت‌های پیش‌گفته فراهم می‌شود. به همین منظور، چارچوب این پژوهش، شاخص‌های اساسی لازمی که بنگاه‌های کسب‌وکار برای ارتقای تمامیت داخلی (رهبران و سیستم‌های کسب و کار) نیاز دارند، پیشنهاد داده است.

افزون بر این، چارچوب مفهومی پیشنهادی تأکید می‌کند که قابلیت‌های بازاریابی هنگامی بیشترین تأثیرگذاری را روی مزیت‌های رقابتی بنگاه‌های صنعت فولاد ایران و پایداری آن می‌گذارند که بتوانند روی یکپارچگی زنجیره تأمین (پیوند با تأمین‌کننده داخلی و مشتری) و همچنین، خصیصه‌های ارزشمندی، کمیابی، تقلیدناپذیری و سازمان‌دهی مناسب منابع بنگاه تأثیرگذار باشند. با توجه به نامتوازن بودن زنجیره تأمین صنعت فولاد ایران، به‌ویژه در زمینه تأمین پایدار مواد اولیه و توسعه نامتوازن واحدهای فولادی در کشور، یکپارچه‌سازی فرایندهای داخلی با تأمین‌کنندگان و مشتریان، از پیش‌شرط‌های ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شود. در رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی و خصیصه‌های منابع بازاریابی نیز، تمامیت شرکای کسب‌وکار بنگاه، نقش تعدیل‌کننده‌ای دارند؛ به این معنا که در صورت فرونی تمامیت شرکای زنجیره تأمین بنگاه، میزان تأثیرگذاری قابلیت‌های بازاریابی روی یکپارچگی زنجیره تأمین و همچنین ارتقای خصیصه‌های منابع بازاریابی نیز افزایش می‌یابد و در صورت کاهش آن، از میزان این تأثیرگذاری کاسته می‌شود. از سوی دیگر، رابطه بین یکپارچگی زنجیره تأمین و مزیت رقابتی پایدار بنگاه و همچنین، رابطه مزیت رقابتی پایدار با عملکرد برتر کسب‌وکار، تحت تأثیر تمامیت بخش‌های حاکمیتی تعدیل می‌شود. در نتیجه، زمانی قابلیت‌های بازاریابی و سایر قابلیت‌های مرتبط

به‌طور مؤثر خلق، حفظ و توسعه یافته و به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر کسب‌وکار می‌انجامد که هم بنگاه تمامیت داخلی را در خود ایجاد و درونی کرده و آن را توسعه دهد و هم سایر طرف‌های خارجی مؤثر بر عملکرد بنگاه (شرکای زنجیره تأمین و بخش‌های حاکمیتی) تمامیت داشته باشند. به‌طور خاص، با توجه به آلاینده‌بودن صنعت فولاد و انتظارات اجتماعی زیادی که در خصوص اشتغال و مسئولیت‌های اجتماعی از بنگاه‌ها وجود دارد، توجه متوازن به ابعاد اجتماعی و زیست‌محیطی مزیت رقابتی و عملکرد کسب‌وکار، افزون بر جنبه‌های اقتصادی، بسیار واجد اهمیت است.

در به‌کار بستن یافته‌های این پژوهش، صاحب‌نظران و پژوهشگران دانشگاهی و مدیران کسب‌وکار باید برخی ملاحظات را در نظر بگیرند. از آنجا که نمونه آماری این پژوهش، صنعت فولاد ایران بوده است، در تعمیم‌پذیری نتایج باید احتیاط کرد؛ زیرا تعمیم نتایج آن به سایر صنایع به پژوهش‌ها و مطالعات تجربی گسترده‌تری حتی در عرصه بین‌المللی نیاز دارد. تمرکز این پژوهش بر ایجاد، نگهداشت و توسعه قابلیت‌های بازاریابی، به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار بود؛ اما نتایج مرحله کیفی این پژوهش نشان داد که چارچوب مفهومی مطرح شده در این پژوهش، می‌تواند برای ایجاد و توسعه سایر قابلیت‌های زنجیره ارزش بنگاه همانند قابلیت‌های عملیاتی، لجستیک به داخل و خارج، قابلیت‌های پشتیبانی و خدماتی (شامل زیرساختی، منابع انسانی، توسعه فناوری و تأمین و تدارک) نیز استفاده شود و این خود موضوعاتی را برای اجرای پژوهش‌های آتی مرتبط با این دسته از قابلیت‌ها مطرح می‌کند. با عنایت به اینکه در چارچوب مفهومی پژوهش حاضر، تمامیت بنگاه‌های کسب‌وکار، شرکای زنجیره تأمین و بخش‌های حاکمیتی، به‌عنوان متغیر بنیادی برای ایجاد قابلیت‌های بازاریابی و سایر قابلیت‌های سازمانی به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، در نظر گرفته شده است، پژوهش‌های بیشتر و گسترده‌تری در خصوص نحوه دستیابی به تمامیت بنگاه‌های کسب‌وکار، شرکای زنجیره تأمین و بخش‌های حاکمیتی لازم است.

## منابع

شاهرخ دهدشتی، زهره؛ ناطق، محمد؛ احسانی، راضیه (۱۳۹۶). تبیین رابطه قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمان. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۱)، ۱۰۳-۱۲۸.

## References

- Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., & Pierce, C. A. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 94-107.
- Ahmed, M. U., Kristal, M. M., & Pagell, M. (2014). Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns. *International Journal of Production Economics*, 154, 59-71.
- Airinei, D., & Berța, D.A. (2012). Semantic Business Intelligence – a New Generation of Business Intelligence. *Informatică Economică Journal*, 16(2), 72-80.
- Amit, R., & Shoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability—Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. (First Edition). Oxford. Oxford University Press.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Chang, W., Ellinger, A. E., Kim, K., Franke, G R. (2016). Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors. *European Management Journal*, 34, 282-295.
- Chen, H., Daugherty, P. J., & Landry T. D. (2009). Supply Chain Process Integration: A Theoretical Framework. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 27-46.
- Chuang, S. H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459–465.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Davis, L. (1992). Instrument review: Getting the most from your panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5(4), 194-197.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-54.
- Dehdashti Shahrokh, Z., Nategh, M., & Ehsani, R. (2017). Explaining the Relationship between Marketing Capabilities and Business Financial Performance. *Business Management*, 9(1), 103-128. (in Persian)
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage publications series in foundations for organizational science, Sage publications Inc, California, USA.
- Dutta, S., Narashiman, O., & Surendra, R. (1999). Success in high technology markets: Is marketing capability critical? *Marketing Science*, 18(4), 547–568.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10–11), 1105–1121.
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Davern, M. J. (2008). Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(3), 135-153.
- Erhard, W. H., Jensen, M. C., & Zaffron, S. (2016). Integrity: a positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality. *Harvard NOM research paper no. 10-061*.
- Fan, S., Lau, R., & Zhao J. L. (2015). Demystifying big data analytics for business intelligence through the lens of marketing mix. *Big Data Research*, 2(1), 28-32.

- Fink, L., Yogev, N., & Even A. (2017). Business Intelligence and Organizational Learning: An Empirical Investigation of Value Creation Processes. *Information and Management, Information & Management*, 54(1), 38-56.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114–135.
- Greenley, G. E. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: Implications for marketing capabilities and assets. *Journal of business*, 58(11), 1483-1494.
- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2005). When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company. *Strategic Management Journal*, 26(1), 1-24.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second Edition, SAGE Publications, USA.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- Hatch, M. J. with Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Third editon, Oxford university press. United Kingdom.
- Hayes, R. H., Pisano, G. P., & Upton, D. M. (1996). *Strategic operations: Competing through capabilities*. New York, NY: Free Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.
- Hunt, S. D. (2013). A general theory of business marketing: R-A theory, Alderson, the ISBM framework, and the IMP theoretical structure. *Industrial Marketing Management*, 42, 283–293.
- Huo, B. (2012). The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 596–610.
- Isik, O., Jones, M. C., & Sidorova, A. (2013). Business intelligence success: The roles of BI capabilities and decision Environments. *Information & Management*, 50(1), 13-23.
- Jaworski, B., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jensen, M. C. (2009). Integrity is a matter of a person's word – nothing more and nothing less. Michael Jensen explains. *Rotman Magazine*, Fall, 16-20.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.

- Kamboj, S., Goyal, P., & Rahman, Z. (2015). A resource-based view on marketing capability, operations capability and financial performance: An empirical examination of mediating role. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 406 – 415.
- Kenny, D. A. (2016). *Moderation*. Retrieved from <http://davidakenny.net/cm/moderation.htm>
- Kimble, C., & Milolidakis, G. (2015). Big Data and Business Intelligence: Debunking the Myths. *Global Business and Organizational Excellence*, 35, 23 – 34.
- Kowalczyk, M., & Buxmann P. (2014). Big Data and Information Processing in Organizational Decision Processes: A Multiple Case Study. *Business & Information Systems Engineering*, 5, 267–278.
- Krasnikov, A.V. (2007). *Examining the relationship between marketing capability and firm performance*. PhD dissertation, University of South Carolina.
- Lee, C. W., Kwon, I. G., & Severance, D. (2007). Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(6), 444–452.
- Lee, S., Kim B. G., & Kim H. (2012). An integrated view of knowledge management for performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 183-203.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Suba Rao, S. (2004). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega: The International Journal of Management Science*, 34, 107 – 124.
- Ma, H. (2000). Competitive Advantage and Firm Performance. *Competitiveness Review*. 10(2), 15-33.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(3), 363–380.
- Martin, G. S., Keating, M. A., Resick, C. J., Szabo, E., Kwan, H. K., & Peng, C. (2013). The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures. *The Leadership Quarterly*, 24, 445–461.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Morgan, N. A., Feng, H. and Whitler K. A. (2018). Marketing capabilities in International Marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61–95.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
- Mu, J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.
- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571-581.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.

- Peteraf, M. A. and Barney, J. B. (2003), Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing and Health*, 29(5), 489-497.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York, NY.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (May-June, 1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68, 79-91.
- Ram, J., Zhang, C., & Koronios, A. (2016). The implications of Big Data analytics on Business Intelligence: A qualitative study in China. *Procedia Computer science*, 87, 221-226.
- Rubio, D. M., Berg-Weger, M., Tebb, S.S., Lee, E.S., Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27, 94-104.
- Scarborough H., & Swan, J. (1999). *Knowledge management: A literature review*. London, Institute of Personal and Development (IPD).
- Scherr, A., & Jensen, M. C. (2007). A New Model of Leadership. *Negotiations, Organizations and Markets Research Papers*. 1-40.
- Shahrokh Dehdashti, Z., Nategh, M., & Ehsani, R., (2017). Explaining marketing capabilities relationship with organizational performance. *Journal of Business Management*, 9(1), 103-128. (in Persian)
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016.
- Sigalas, C., & Pekka-Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61-80.
- Sigalas, C., Pekka-Economou, V., & Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder Value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- Tsai, K., Liao Y., & Hsu T. T. (2015). Does the use of knowledge integration mechanisms enhance product innovativeness? *Industrial Marketing Management*, 46, 214-223.
- Tseng, S. (2014). The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance. *International Journal of Production Economics*, 154, 39-47.
- Vorhies, D. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3-23.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100-115.



- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Vuksic, V. B., Bach, M. P., & Popovic A. (2013). Supporting performance management with business process management and business intelligence: A case analysis of integration and orchestration. *International Journal of Information Management*, 33, 613-619.
- Webster, F. E., Jr. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Wieder, B., & Ossimitz, M. L. (2015). The impact of Business Intelligence on the quality of decision making-a mediation model. *Procedia Computer Science*, 64, 1163 – 1171.
- Wu, I. and Chen, J. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164.
- Xia, B. S., & Gong, P. (2014). Review of business intelligence through data analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 21, 300–311.
- Yang, J. (2009). *Marketing Assets, marketing capabilities and shareholder value: an empirical analysis of asset endowments and utilization*. University of Massachusetts.
- Zeithaml, V. A., Varadarajan, P., & Zeithaml, C. P. (1988). The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*. 22(7), 37-64.
- Zhang, X., & Xu, B. (2018). Know to grow: the role of knowledge integration in marketing dynamic capabilities, *Chinese Management Studies*, 10.1108/CMS-12-2016-0239.
- Zhao, L., Huo, B., Sun, L., & Zhao, X. (2012). The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(2), 115–131.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, 26, 368–388.
- Zukin, S., & DiMaggio, P. J. (1990). 'Introduction'. In S. Zukin and P. J. DiMaggio (eds.), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.