



<https://nmrj.ui.ac.ir/?lang=en>
New Marketing Reserch Journal
E-ISSN: 2228- 7744
Vol. 13, Issue 4, No.51, Winter 2023
Document Type: Research Paper
Received: 12/07/2023 Accepted: 15/04/2024

Effects of Digital Orientation on Marketing Performance with the Mediating Role of Digital Marketing Capabilities in Small and Medium Businesses

Sahel Farhang

MSc. student, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran

www.sahel.farhang1375@gmail.com

Morteza Piri  *

Assistant professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran

mo.piri@urmia.ac.ir

Abstract

Businesses operating in the digital marketing domain have recognized the importance of marketing capabilities in shaping consumer perceptions and enhancing their services. As the digital age continues to evolve, it has significantly influenced business performance. This study examined the relationship between digital orientation and marketing performance in small and medium-sized virtual businesses, considering the mediating role of digital marketing capabilities. The research adopted a practical and descriptive-survey approach, falling under the category of correlational research. Data collection was conducted in the field, focusing on virtual businesses in Urmia City with a total population of 1002 businesses. A sample size of 281 small and medium-sized virtual businesses was selected using a simple random sampling technique, following the guidelines of the Morgan table to ensure robust results. The data collection tool employed a standardized questionnaire with a 5-point Likert scale. Reliability analysis was performed using Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of SPSS 26 and SmartPLS-3 software.

Introduction

The advent of the digital revolution has brought about significant changes in various aspects of society, including business operations and performance. One area that has experienced notable transformation is marketing ([Djakasaputra et al., 2021](#)). "Digital marketing" has emerged as a powerful tool for businesses to enhance their sales and cater to consumer demands in alignment with

*Corresponding author



the latest technological advancements ([Seman et al., 2023](#)). Digital marketing leverages internet-based tools to facilitate effective and efficient buying and selling processes. By establishing a strong brand image, marketing enables companies to achieve high levels of corporate performance. Within this context, marketing capabilities serve as organizational cultural traits that facilitate the necessary behaviors to create superior value for customers and sustain long-term business success.

Digital orientation encompasses the strategic utilization of digital technology opportunities by companies ([Karina et al., 2022](#)). This approach involves adopting attitudes and behaviors that foster market insight generation, active innovation, and openness to new ideas. Moreover, organizations allocate resources for effective management of information technology projects, enabling them to leverage the benefits of the latest technological advancements and become catalysts for transformation through the introduction of new methods and tools ([Tucmeanu et al., 2022](#)).

Marketing capabilities play a crucial role in enhancing a company's power and profitability, positioning them favorably in the market. Only those companies that effectively utilize marketing capabilities to create superior customer value for their products and services can compete from an advantageous position. Thus, marketing capabilities empower companies to implement strategic orientations aligned with market conditions and achieve desired outcomes ([Seman et al., 2023](#)). This transformation is made possible by the theory of dynamic management capabilities, where market orientation acts as a dynamic capability that enables companies to develop new products and processes and respond to market changes. Market capabilities fall under the category of dynamic resources, encompassing the efforts made by companies to cultivate and maintain processes that harness human capital and specialized knowledge to interact with specific digital technologies ([Rupeika-Apoga et al., 2022](#)).

In addition to technological aspects, digital orientation encompasses strategies that strengthen digital transformation and yield competitive advantages. It enables companies to enhance profitability, create new market value and share, and transition towards the digital market. Digital orientation also encompasses beliefs about effective business management and pursuit of relevant activities ([Matarazzo et al., 2021](#)).

In the modern era, every organization requires an evaluation system to assess the profitability and status of its products, particularly in complex and dynamic environments. The absence of an evaluation and monitoring system is perceived as a lack of communication with the internal and external organizational environment, which can ultimately lead to the demise of the organization. Within this context, organizational market performance emerges as a crucial concept for organizations of all sizes and across sectors. Assessing marketing performance necessitates metrics that measure the outcomes of a company's marketing systems, ranging from advertising programs to distribution channels, as well as customer interactions and behaviors. Marketing performance evaluation applies to companies engaged in various marketing activities, including direct advertising, social media presence, face-to-face advertising, and email marketing. It is assessed using a diverse range of financial and non-financial tools ([O'Sullivan and Abella, 2007](#)). Evaluating marketing performance stands as a vital approach to determine overall business performance, particularly in critical circumstances. This evaluation process contributes to the success of marketing and sales strategies ([Beukes & van Wyk, 2016](#)).

The objective of digital marketing is to identify the key elements of digital marketing and initiate strategic, organizational, and operational discussions to enhance the effectiveness of active businesses in the market. However, digital marketing is not just an innovative technology-driven activity; it also constitutes a distinct aspect of marketing operations that sets it apart from other marketing activities. With the continuous expansion of the digital landscape, small and medium-sized businesses face new challenges in attracting customer satisfaction and delivering superior services. Among these challenges, the lack of appropriate marketing strategies and insufficient attention to digital marketing by managers and employees are recognized as the primary factors that reduce customers' inclination towards such businesses.

In today's world, success in the business arena increasingly hinges on digital marketing capabilities.

Small and medium-sized businesses need to develop their marketing capabilities in various areas, including customer orientation, competitor analysis, human resource empowerment, and technology utilization in order to survive and thrive in this challenging environment. Given the growing importance of digital marketing, attention to this issue and investment in developing marketing capabilities are essential for the success of small and medium-sized businesses in today's highly competitive landscape.

Hypothesis 1: Digital orientation has a positive and significant impact on marketing performance.

Hypothesis 2: Digital orientation has a positive and significant impact on digital marketing capabilities.

Hypothesis 3: Digital marketing capabilities have a positive and significant impact on marketing performance.

Hypothesis 4: Digital marketing capabilities play a mediating role in marketing performance.

Methodology

This research was a practical study with a descriptive correlational method. The statistical population of the study comprised all small and medium-sized virtual businesses in Urmia as reported by the Industry, Mining, and Trade Organization of West Azerbaijan Province (2022), totaling 1002 businesses. To improve the accuracy of the results, 281 questionnaires were distributed and collected among the managers of these businesses, following the guidelines of the Morgan table. The significance level (sig) was set at less than 5%. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy was calculated to be 0.724, indicating sufficient sampling adequacy for conducting exploratory factor analysis. Descriptive statistics were analyzed using SPSS26 software. Prior to hypothesis testing, the Kolmogorov-Smirnov test was conducted to assess the normality of the data distribution. The results indicated that the variable distributions were not normal. Therefore, Smart-PLS3 software was employed. The PLS-SEM analysis comprised two stages: measurement model estimation and structural model estimation. This sequential approach ensured the validity and reliability of the constructs before drawing conclusions about the relationships between them.

Findings

The Structural Equation Modeling (SEM) approach with a Partial Least Squares (PLS) methodology was employed to examine the fit of both the measurement model and the structural model. Assessment of the measurement model fit involved evaluating reliability and validity indicators. Reliability was assessed using measures, such as factor loadings, Cronbach's alpha, and Composite Reliability (CR). All factor loadings exceeded 0.4, indicating statistically significant results. Furthermore, Cronbach's alpha and CR coefficients were above 0.7 for all variables, indicating acceptable reliability of the measurement model.

To assess validity, both convergent and discriminant validity measures were utilized. Convergent validity of the constructs was evaluated using the Average Variance Extracted (AVE) indicator. The AVE values were higher than 0.5, indicating satisfactory convergent validity of the constructs. Additionally, the square root of AVE for each construct exceeded its correlations with other constructs, confirming both convergent and discriminant validity. With the confirmation of convergent and discriminant validity, the overall validity of the measurement model was considered acceptable. Furthermore, the positive Q2 value indicated satisfactory predictive power of the model.

The Goodness of Fit (GOF) measure yielded a value of 543, indicating a strong fit of the overall research model. To assess the mediating role of marketing capabilities, the Variance Accounted For (VAF) method was employed, which ranged from 0 to 1. In this study, the calculated VAF of 0.48 indicated that marketing capabilities partially mediated the relationship.

Conclusion

The findings of the study indicated that both small and large businesses could derive significant benefits by focusing on the strategic utilization of digital tools and channels to achieve their marketing objectives. By leveraging digital technologies, the businesses could enhance customer access, improve customer interaction, collect valuable customer data, increase marketing effectiveness at a lower cost compared to traditional methods, and enhance marketing agility. These factors collectively contributed to a substantial improvement in marketing performance. Therefore, placing a greater emphasis on digital orientation was positively associated with enhanced marketing performance.

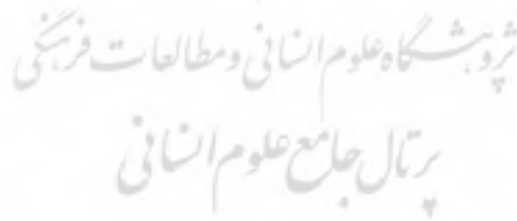
Furthermore, adoption of digital orientation enabled the companies to effectively harness digital tools and technologies to fulfill their marketing goals. This empowered the businesses to establish sustainable competitive advantages by leveraging their unique capabilities and resources, making it challenging for competitors to replicate or imitate their success.

Similarly, the findings suggested a direct relationship between the degree of digital marketing capabilities and marketing performance. As the companies enhanced their digital marketing capabilities, they became better equipped to respond to market changes and anticipate consumer demand. This capability enabled them to effectively utilize partner resources, create value for the company, and predict consumer demand.

Therefore, the results demonstrated that increasing digital orientation could enhance digital marketing capabilities, ultimately leading to improved marketing performance. Digital marketing capabilities served as essential resources that enabled the companies to enhance their communication with customers and elevate their overall marketing efforts. By embracing digital orientation and investing in digital marketing capabilities, businesses can position themselves for success in the dynamic digital marketplace.

Keywords:

Digital Orientation, Digital Marketing Capabilities, Marketing Performance, Small and Medium Virtual Businesses.



مقاله پژوهشی

تأثیر جهت گیری دیجیتال بر عملکرد بازاریابی با نقش واسطه‌ای قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای مجازی شهر ارومیه)

ساحل فرهنگ^۱، مرتضی پیری^{۲*}

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

mo.piri@urmia.ac.ir

چکیده

کسب‌وکارها در زمینه فعالیت‌های مبتنی بر بازاریابی دیجیتال نگرش مثبتی را در ذهن مصرف‌کنندگان خود ایجاد می‌کنند و با تعهد به اصول قابلیت‌های بازاریابی تصویر بهتری از خدمات خود را ارائه می‌دهند؛ بنابراین امروزه توسعه عصر دیجیتال عملکرد کسب‌وکارها را متحول کرده است. در مطالعه حاضر تأثیر جهت گیری دیجیتال بر عملکرد بازاریابی با نقش واسطه‌ای قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای مجازی کوچک و متوسط بررسی می‌شود. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی است؛ بنابراین در دسته پژوهش‌های همبستگی قرار می‌گیرد. همچنین، این پژوهش به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را کسب‌وکارهای مجازی شهر ارومیه به تعداد ۱۰۰۲ تشکیل می‌دهد. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان و در راستای بهبود نتایج تعداد ۲۸۱ کسب‌وکار مجازی کوچک و متوسط است که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد بر اساس ۵ نقطه‌ای لیکرت است. برای پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش معادله‌های ساختاری و به کمک نرم‌افزار SPSS26 و SmartPLS-3 انجام شد. نتایج نشان داد که جهت گیری دیجیتال بر عملکرد بازاریابی و بر قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال و قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال بر عملکرد بازاریابی تأثیر مثبت و معنادار دارد. در نهایت، نقش واسطه‌ای قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در ارتباط بین جهت گیری دیجیتال و عملکرد بازاریابی نیز با آزمون سوبل تأیید شد.

کلیدواژه‌ها: جهت‌گیری دیجیتال، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال، عملکرد بازاریابی، کسب‌وکارهای مجازی کوچک و متوسط.

۱. مقدمه

انقلاب و توسعه دیجیتال همه رفتارها، سبک زندگی و در نتیجه، عملکردها و خطوط مختلف کسب و کار را متحول کرده است. یکی از آنها تحول در حوزه بازاریابی است (Djakasaputra et al., 2021). «بازاریابی دیجیتال» دریچه‌ای است که به روی کسب و کارها باز شده است تا فروش خود را به شیوه‌ای مطابق با فناوری روز بهبود ببخشد و به دنبال آن برای پاسخگویی به نیاز مصرف‌کننده تلاش کند (Seman & Segar, 2023). هدف بازاریابی دیجیتال شناسایی عناصر مهم بازاریابی دیجیتال و واداشتن مباحث استراتژیک، سازمانی و عملیاتی برای اثربخشی کسب و کارهای فعال در بازار است؛ با این حال بازاریابی دیجیتال به عنوان فعالیت فناوری محور نوآورانه یاد می‌شود و یکی از جنبه‌های اصلی عملیات بازاریابی است که با سایر عملیات بازاریابی تفاوت دارد. بازاریابی دیجیتال به کارگیری اینترنت و سایر فناوری‌های تعاملی برای ایجاد ارتباط و میانجیگری بین شرکت و مشتریان است (Syam et al., 2016). بازاریابی دیجیتال نوعی از بازاریابی نوین است که با استفاده از ابزارهای مبتنی بر اینترنت به عملکرد اصلی بازاریابی که همان خرید و فروش مؤثر و کارآمد است، می‌پردازد. امروزه کسب و کارها برای اینکه در فعالیت‌های خود موفق بشوند، نیازمند مدیریت کارآمد و مؤثر هستند؛ بنابراین در عصر حاضر کسب و کارها به جای تمرکز بر فروش و ارائه خدمات به شکل سنتی با به کارگیری روش‌های جدید و استفاده از ابزارهای دیجیتال به دنبال افزایش نفوذ خود، جذب مشتری و تأثیرگذاری خود بر روی آنان هستند. امروزه کسب و کارها با اهتمام فراوان در زمینه فعالیت‌های مبتنی بر بازاریابی دیجیتال دید مثبتی را در ذهن

مصرف‌کنندگان خود خلق می‌کنند. آنها می‌توانند با پذیرش اصول قابلیت‌های بازاریابی در راستای توجه به نظام بازاریابی تصویر بهتری از خدمات خود را نشان دهند تا تداعی مثبتی را از نام خود در ذهن مصرف‌کننده بکنجانبند (رحیمی و رحیمی، ۱۳۹۸). قابلیت‌های بازاریابی یک تصویر قوی از نام تجاری ایجاد می‌کند و اجازه می‌دهد که شرکت‌ها به کارکرد شرکتی بالایی دسترسی داشته باشند. بر این اساس، می‌توان گفت قابلیت‌های بازاریابی فرهنگ سازمانی است که با افزایش کارایی و اثربخشی رفتارهای لازم برای ایجاد ارزش برتر از جهت مشتریان عملکرد برتر دائمی را برای کسب و کار فراهم می‌کند. عملکرد بازاریابی یک شاخص موفقیت برای شرکت سودمحور است؛ بنابراین شکل عملکرد بازاریابی می‌تواند سود شرکت را افزایش دهد (Chari et al., 2014). عملکرد بازاریابی باید بهبود یابد؛ زیرا این کار باعث می‌شود شرکت بتواند نهایت سود را از سهم بازار در حال گسترش به دست آورد و نیز باعث افزایش فروش شود و در نتیجه، افزایش فروش باعث بهبود عملکرد بازاریابی خواهد شد (Syam et al., 2016). عملکرد بازاریابی به معنای توانایی شرکت در راستای ارضاء کردن و حفظ مشتریان با ارائه محصولات و خدمات با کیفیت است. به عبارت دیگر، عملکرد بازار عبارت است از پاسخ‌های رفتاری خریداران و چشم‌انداز جایگاه شرکت در بازار هدف که می‌توان آن را با میزان فروش، رضایتمندی مشتری، حفظ و نگهداشت مشتری و سهم بازار مورد سنجش قرار داد (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۹). عملکرد را می‌توان از نظر اثربخشی، کارایی و سازگاری عملیاتی کرد (Rangkuti, 2016). عملکرد بازاریابی یک شاخص موفقیت برای شرکت سودمحور است؛ بنابراین شکل عملکرد بازاریابی

را ایجاد می‌کنند و قادر به ایجاد ارزش افزایی درباره محصولات و خدماتش هستند، می‌توانند در موقعیتی شکست‌ناپذیر رقابت کنند؛ بنابراین قابلیت‌های بازاریابی شرکت را قادر می‌کند تا جهت‌گیری‌های استراتژیکی را که با شرایط بازار طراحی شده است، اجرا تا به نتیجه مدنظر خود دست پیدا کند (Seman et al., 2023).
 با توجه به مطالب فوق شرکت‌هایی موفق و رقابت‌پذیر هستند که شایستگی‌های قابلیت‌های بازاریابی، تأکید و توجه به بازاریابی دیجیتال و توجه به نگرش مشتریان را دارند و در عین حال، شرکت‌هایی ناموفق هستند که این شایستگی‌ها را ندارند (رحیمی و رحیمی، ۱۳۹۸).

با گسترش روزافزون فضای دیجیتال، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با چالش‌های جدیدی در زمینه جلب رضایت مشتری و ارائه خدمات بهتر روبه‌رو هستند. در این میان، نبود استراتژی‌های بازاریابی مناسب و نداشتن توجه کافی مدیران و کارکنان به مقوله بازاریابی دیجیتال به عنوان یکی از عوامل اصلی کاهش تمایل مشتریان به این نوع کسب و کارها شناخته می‌شود. امروزه موفقیت در فضای کسب و کار به‌طور فزاینده‌ای به توانمندی‌های بازاریابی دیجیتال وابسته است. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط برای بقا و رشد در این محیط چالش برانگیز نیاز به توسعه قابلیت‌های بازاریابی خود در زمینه‌های مختلف از جمله مشتری‌مداری، تحلیل رقبا، توانمندسازی نیروی انسانی و استفاده از فناوری دارند. با توجه به اهمیت روزافزون بازاریابی دیجیتال در دنیای امروز توجه به این موضوع و سرمایه‌گذاری در راستای توسعه قابلیت‌های بازاریابی می‌تواند به عنوان یک ضرورت برای موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در فضای رقابتی امروز تلقی شود.

می‌تواند سود شرکت را افزایش دهد (Chari et al., 2014). جهت‌گیری دیجیتال نشان‌دهنده گرایش رفتاری به سمت فعالیت‌های دیجیتالی و به‌عنوان شاخصی از تعهد و گشودگی یک شرکت به استفاده از فناوری‌های دیجیتال هنگام اتخاذ ابتکارات تحول دیجیتال است (Nasiri et al., 2022). همچنین، جهت‌گیری دیجیتال را می‌توان به‌عنوان یک جهت‌گیری استراتژیک شرکتی با تمرکز بر تغییرات ایجاد شده با فناوری‌های دیجیتال مانند شبکه‌های اجتماعی، برنامه‌های کاربردی تلفن همراه و فرآیندهای دیجیتالی دانست. ثابت شده است که جهت‌گیری دیجیتال ارزش محصولات و خدماتی را که یک شرکت ارائه می‌دهد و نیز سودآوری بلندمدت آن را با بهبود ارائه خدمات و ادغام مشتری افزایش می‌دهد (Rupica-Apoga et al., 2022). بنابراین جهت‌گیری دیجیتال یک شرکت به‌عنوان یک موقعیت استراتژیک برای استفاده از فرصت‌های ارائه‌شده با فناوری دیجیتال تعریف می‌شود. این موقعیت‌یابی شامل نگرش‌ها و رفتارهایی است که از تولید و استفاده از بینش‌های بازار، نوآوری فعال و گشودن به ایده‌های جدید پشتیبانی می‌کند (Karina & Astuti, 2022). همچنین، مؤسسه‌های تجاری و شرکت‌ها وجوه و منابع خود را برای مدیریت موفق پروژه‌های فناوری اطلاعات تخصیص می‌دهند تا از ثمربخشی آخرین نوآوری‌های تکنولوژیک بهره‌مند و با معرفی روش‌ها و ابزارهای جدید به تعیین‌کننده روند تبدیل شوند (Tucmeanu et al., 2022).
 شرکت‌ها با روش‌های مختلف از جمله بهبود قابلیت‌های بازاریابی می‌توانند قدرت شرکت‌ها و سود شرکت‌ها را افزایش دهند تا شرکت‌ها در رقابت بازار در موقعیت مطلوبی قرار گیرند. فقط آن دسته از شرکت‌هایی که با استفاده مؤثر از قابلیت‌های بازاریابی ارزش مشتری برتر

۲. مبانی نظری

۲-۱. مفهوم عملکرد بازاریابی

نظارت و تجزیه و تحلیل تلاش‌های بازاریابی یک شرکت به عنوان عملکرد بازاریابی شناخته می‌شود. این امر مستلزم تعیین هدف‌های بازاریابی دقیق، نظارت بر پیشرفت به سمت آن هدف‌ها و استفاده از داده‌ها برای هدایت انتخاب‌های بعدی بازاریابی است (Djakasaputra et al., 2021). نمونه‌هایی از اقدام‌هایی که می‌تواند برای ارزیابی اثربخشی بازاریابی مورد استفاده قرار گیرد شامل ترافیک وب سایت، تعامل در رسانه‌های اجتماعی، میزان باز شدن ایمیل و درآمد فروش است. کسب و کارها با نظارت مستمر و بهینه‌سازی می‌توانند بازاریابی خود را بهبود ببخشند و رشد کسب و کار را افزایش دهند (Kabiraj & Joghee, 2023). در عصر جدید هر سازمان برای شناخت میزان سودمندی و وضعیت محصولات خود به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا به نظام ارزیابی نیاز دارد. نبود نظام سنجش و نظارت در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون‌سازمانی است که نتیجه آن از بین رفتن سازمان است. در این راستا، یکی از مهم‌ترین مفاهیم هر سازمانی در هر اندازه و هر بخشی عملکرد بازار سازمان است. برای سنجش کارکرد نظام بازاریابی به سنجه‌هایی نیاز است. سنجه‌های بازاریابی به معنای کلیه شاخص‌هایی است که نتیجه سیستم بازاریابی شرکت‌ها را از برنامه‌های تبلیغاتی گرفته تا کانال‌های توزیع، رفتار و تماس با مشتریان مورد سنجش قرار می‌دهد. عملکرد بازاریابی به عملکرد شرکت‌هایی اطلاق می‌شود که در زمینه بازاریابی فعالیت می‌کنند؛ مانند شرکت‌هایی که در تبلیغات مستقیم، حضور در شبکه‌های اجتماعی، تبلیغات حضوری و بازاریابی ایمیلی فعالیت می‌کنند و با استفاده از مجموعه‌ای از ابزارهای

مالی و غیرمالی ارزیابی می‌شوند (O'Sullivan & Abella, 2007). ارزیابی عملکرد بازاریابی یکی از مهم‌ترین راه‌ها برای تعیین عملکرد کلی کسب و کار به ویژه در شرایط بحرانی است که به سهم خود ممکن است به موفقیت استراتژی‌های بازاریابی و فروش کمک کند (Beukes & van Wyk, 2016).

۲-۲. مفهوم جهت‌گیری دیجیتال

جهت‌گیری دیجیتال یک جهت‌گیری استراتژیک شرکت است که بر تغییراتی که فناوری دیجیتال ایجاد کرده است، تمرکز دارد. جهت‌گیری دیجیتال به معنای کسب و کاری است که بیشتر بر بازار کسب و کار دیجیتال از جمله استفاده از فناوری‌های دیجیتال متمرکز است. جهت‌گیری دیجیتال علاوه بر جنبه‌های فناوری استراتژی‌هایی را نیز پوشش می‌دهد که در آن تحول دیجیتال تقویت و به دنبال آن مزیت رقابتی ایجاد می‌شود. این دیدگاه با تحقیق در جهت‌گیری‌های استراتژیک مانند دیدگاه‌های هماهنگ‌سازی منابع و قابلیت‌های مدیریت پویا سازگار است (Rupeika-Apoga et al., 2022).

کیندرمن و همکاران در این مطالعه حوزه فناوری دیجیتال را به عنوان مجموعه‌ای از فناوری‌های دیجیتال تعریف می‌کنند که به شرکت اجازه می‌دهد تا رشد استراتژیک را تحقق بخشد (Kindermann et al., 2020). جهت‌گیری دیجیتال مفهوم استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند شبکه‌های اجتماعی، برنامه‌های تلفن همراه و فرآیندهای دیجیتالی برای تمرکز بیشتر بر بازار کسب و کار دیجیتال است (Quinton et al., 2018). جهت‌گیری دیجیتال به شرکت‌ها کمک می‌کند تا سودآوری خود را افزایش دهند و ارزش و سهم بازار جدیدی ایجاد کنند.

فناوری‌های دیجیتال بهره‌برداری می‌کنند (Rupeika- Apoga et al., 2022). ارتباط بین قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال بر عملکرد بازاریابی ریشه در مفهوم قابلیت‌های پویا دارد که به توانایی یک شرکت برای انطباق و شکل دادن به محیط در حال تغییری که در آن فعالیت می‌کند، اشاره دارد. بازاریابی دیجیتال به جنبه‌ای فزاینده مهم از استراتژی بازاریابی تبدیل شده است؛ زیرا مصرف‌کنندگان به‌طور فزاینده‌ای به کانال‌های آنلاین برای تحقیق، خرید محصولات و خدمات متکی هستند (Heine & Nhu, 2022). این قابلیت‌ها شرکت‌ها را قادر می‌کند تا استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال مؤثری را توسعه دهند و اجرا کنند؛ چون می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند و عملکرد بازاریابی را افزایش دهند (Homburg & Wilgus, 2022). قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال شرکت‌ها را قادر می‌کند تا محتوای هدفمند و جذاب ایجاد کنند، دید جست‌وجوی خود را بهینه کنند، مخاطبان رسانه‌های اجتماعی خود را بسازند و با آنها درگیر شوند و فرآیند خرید را برای مشتریان ساده‌تر کنند (Trehö et al., 2022). ارتباط بین قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال و عملکرد بازاریابی بر این استوار است شرکت‌هایی که در قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال سرمایه‌گذاری می‌کنند به احتمال زیاد عملکرد بازاریابی بیشتری تولید می‌کنند و این به این دلیل است که شرکت‌هایی با قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال قوی بهتر هستند (Homburg & Wielgos, 2022). همچنین، این شرکت‌ها به احتمال زیاد قادر به ارائه پیام‌های بازاریابی بسیار شخصی و هدفمند هستند که با مخاطبان هدف آنها تطبیق‌انداز می‌شود. این می‌تواند به تعامل بیشتر مشتری، وفاداری به برند و افزایش فروش و سود منجر شود (Grewal et al., 2009).

همچنین، یک کسب و کار را وادار می‌کند که به سمت بازار دیجیتال حرکت کند. جهت‌گیری دیجیتال اعتقادات خود را درباره نحوه اداره کسب و کار و فعالیت‌هایی که باید دنبال کند، بیان می‌کند (Matarazzo et al., 2021). فناوری‌های دیجیتال به‌طور چشمگیری سازمان و محیط‌های بازاریابی را تغییر داده است. اینکه آیا این یک فرصت یا چالش برای سازمان‌های کوچک و متوسط است، بستگی به نحوه برخورداری سازمان‌ها از نظر استراتژیک دارد. به‌طور خاص، سازمان‌هایی که با ترکیبی از جهت‌گیری‌های بازار، یادگیری و کارآفرینی هدایت می‌شوند، موقعیت خوبی برای استفاده از فرصت‌هایی را دارند که فناوری‌های دیجیتال ارائه کرده است. جهت‌گیری دیجیتال از فرآیند تحول فرهنگی و رفتاری ناشی می‌شود که منعکس‌کننده عوامل خارجی مانند پویایی رقابتی است (Theodosio et al., 2012). شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند در محیط سازمانی دیجیتالی شده برتر باشند؛ زیرا فناوری دیجیتال از جمع‌آوری اطلاعات، کاهش هزینه و افزایش مخاطبان پشتیبانی می‌کند (Harrigan et al., 2011).

۲-۳. مفهوم قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال

دگرگونی دیجیتال با فناوری امکان‌پذیر است. براساس تئوری قابلیت‌های مدیریت پویا، قابلیت دیجیتال را می‌توان به‌عنوان یک قابلیت پویا در نظر گرفت که به‌عنوان توانایی شرکت‌ها برای ایجاد محصولات و فرآیندهای جدید و پاسخ به تحولات بازار توصیف می‌شود. قابلیت دیجیتال با امکانات فناوری مشخص می‌شود و شامل تلاش شرکت‌ها در توسعه و نگهداری رویه‌هایی است که از سرمایه انسانی و اطلاعات تخصصی برای تعامل با مجموعه خاصی از

۳. پیشینه پژوهش

➤ **نوروزی و بارانی (۱۴۰۱)** پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد شرکت‌ها در محیط‌های پویا: نقش قابلیت‌های پویا، نوآوری مدل کسب و کار و مزیت رقابتی پایدار» انجام داده است. نتیجه حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که نقش رهبری دیجیتال عاملی مهم و ضرورتی استراتژیک است. برای ایجاد تحول به منظور هدایت و مدیریت کارکنان، رهبران با کنار گذاشتن سبک‌های رهبری سنتی مهارت‌های رهبری دیجیتال را در خود تقویت می‌کنند.

➤ **زاده گرگان و سلطانی تربتی (۱۴۰۰)**

پژوهشی با عنوان «تأثیر قابلیت‌های بازاریابی و استراتژی‌های منابع انسانی و گرایش به کارآفرینی بر عملکرد شرکت با توجه به نقش تعدیلگر استراتژی بازاریابی» انجام داده است. نتایج نشان داد که قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت، استراتژی منابع انسانی بر عملکرد شرکت و گرایش به کارآفرینی بر عملکرد شرکت تأثیر دارد.

➤ **ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۹)** پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های صنایع پوشاک و ساختمانی در شرایط رکود اقتصادی» انجام دادند. محققان در این مطالعه دریافتند که محیط کسب و کار امروز بسیار مشکل و رونده بوده است و این امر زمانی سخت‌تر خواهد شد که رکود اقتصادی نیز بر شرایط اقتصادی کشور حاکم و بخش‌های تولیدی و خدماتی را فرا گرفته باشد. در چنین شرایطی گرفتن استراتژی‌های بازاریابی به عنوان پروسه‌ای که به شرکت رخصت می‌دهد تا با تمرکز منابع بر روی بهترین مهلت‌ها به هدف‌های افزایش فروش و مزیت رقابتی پایدار دست یابد، کارگشا بوده است و می‌تواند شرکت‌ها را در بهتر کردن عملکردشان کمک و با شرایط پویای بازار

رقابتی همراه کند.

➤ **رحیمی و رحیمی (۱۳۹۸)** پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر بازاریابی دیجیتال بر عملکرد فروشگاه‌های زنجیره‌ای از طریق نقش میانجی قابلیت‌های بازاریابی» انجام دادند. نتایج مطالعه نشان داد که بازاریابی دیجیتال بر عملکرد و قابلیت‌های بازاریابی تأثیر معناداری داشته است.

➤ **خسروی لقب و همکاران (۱۳۹۷)** پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر بازاریابی دیجیتال بر رفتار خرید مصرف‌کننده انجام دادند. در این مطالعه مشخص شد که همه ابزارها و کانال‌های بازاریابی از قبیل موتورهای جست و جو، محتوا، رسانه‌های اجتماعی و بازاریابی با تلفن همراه و غیره بر رفتار خرید مصرف‌کننده در میان مشتریان دیجی کالا تأثیر مثبت و معناداری داشته است.

➤ **کریسانتو و همکاران** پژوهشی با عنوان «نقش بازاریابی و قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال: جهت‌گیری کارآفرینانه» انجام دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینی به‌طور چشمگیری بر قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال تأثیر می‌گذارد. عملکرد بازاریابی بازاریابی در MSE ها بازاریابی دیجیتال و قابلیت‌های بازار تأثیر مثبت مستقیمی بر عملکرد بازاریابی دارند. علاوه بر این، بازاریابی دیجیتال و قابلیت‌های بازار ارتباط بین گرایش کارآفرینی و عملکرد بازاریابی و قابلیت‌های بازاریابی ارتباط بین بازاریابی دیجیتال و عملکرد بازاریابی را واسطه می‌کنند (Krisnanto et al., 2023).

➤ **ارلنگا** پژوهشی با عنوان «مدیریت موفق پروژه‌های فناوری اطلاعات در مؤسسات بهداشتی پس از کوید-۱۹: نقش جهت‌گیری دیجیتال و سازگاری با نوآوری» انجام داد. هدف از این مطالعه بررسی این مسئله است که چگونه مؤسسه‌های مراقبت‌های بهداشتی پروژه‌های فناوری اطلاعات را پس از بیماری‌کشنده

مطالعه از یک رویکرد کمی استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که بین محیط پویا با جهت گیری دیجیتال و قابلیت دیجیتال ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (Karina & Astuti, 2022).

➤ سولتنی و همکاران پژوهشی با عنوان «بازاریابی دیجیتال، جهت گیری دیجیتال، قابلیت بازاریابی و قابلیت فناوری اطلاعات بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط اندونزی» انجام دادند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که بازاریابی دیجیتال بر عملکرد بازاریابی و نیز جهت گیری دیجیتال و قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری داشته است (Sultoni et al., 2022).

➤ لستاری و همکاران پژوهشی با عنوان «اثرات بازاریابی دیجیتال، جهت گیری کارآفرینی و نوآوری محصول بر مزیت رقابتی و تأثیر آن بر عملکرد بازاریابی در شهر بوگور» انجام دادند. نتایج نشان داد که بازاریابی دیجیتال، گرایش کارآفرینی و نوآوری محصول تأثیر ناچیزی بر عملکرد بازاریابی داشتند؛ اما مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بازاریابی دارد (Lestari et al., 2022).

➤ نصیری و همکاران پژوهشی با عنوان «جهت گیری دیجیتال، بلوغ دیجیتال و شدت دیجیتال: عوامل تعیین کننده موفقیت مالی در تنظیمات تحول دیجیتال» انجام دادند. هدف از این مطالعه بررسی سه پیشینه مرتبط تحول دیجیتال (جهت گیری دیجیتال، شدت دیجیتال و بلوغ دیجیتال) و تأثیرات آنها بر موفقیت مالی شرکت‌هاست. طراحی / روش / رویکرد با تکیه بر پیشینه مدیریت استراتژیک و تحول دیجیتال است. یافته‌ها نشان داد که جهت گیری دیجیتال و شدت دیجیتال به تنهایی به موفقیت مالی شرکت‌ها کمک نمی‌کند. به طور خاص، شدت دیجیتال به عنوان یک تعدیل کننده منفی بین

کووید-۱۹ مدیریت می‌کنند. نتایج این مطالعه ثابت کرد که جهت گیری دیجیتال بر انطباق نوآوری تأثیر می‌گذارد و به طور مشابه، انطباق نوآوری بر مدیریت موفق فناوری اطلاعات تأثیر می‌گذارد. نتایج نقش میانجی سازگاری با نوآوری را در پیوند بین جهت گیری دیجیتال و مدیریت موفق فناوری اطلاعات نشان می‌دهد (Erlangga, 2022).

➤ روپیکا آپوگا و همکاران پژوهشی با عنوان «تأثیر جهت گیری دیجیتال و قابلیت دیجیتال بر تحول دیجیتالی شرکت‌های کوچک و متوسط در طول همه گیری کرونا» انجام دادند. هدف از این مطالعه بررسی تأثیر جهت گیری دیجیتال و قابلیت دیجیتال بر تحول دیجیتال و تأثیر واسطه‌ای تحول دیجیتال بر درآمدها و مدل‌های کسب و کاری کوچک و متوسط در طول همه گیری کروناست. در این مطالعه برای دستیابی به هدف از یک تحلیل میانجی برای بررسی تأثیر مستقیم جهت گیری دیجیتال و قابلیت دیجیتال بر تحول دیجیتال و نیز برای بررسی اثر واسطه‌ای تحول دیجیتال بر نتایج شرکت‌های کوچک و متوسط استفاده شده است. این پژوهش می‌تواند برای سیاست‌گذاران، مدیران و شاغلان مفید باشد تا روشن کنند که چگونه جهت گیری دیجیتال و قابلیت دیجیتال واسطه شده با تحول دیجیتال بر نتایج شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارد (Rupeika-Apoga et al., 2022).

➤ کارینا و آستوتی پژوهشی با عنوان «نقش جهت گیری دیجیتالی، قابلیت دیجیتالی و نوآوری دیجیتال در رابطه پویایی محیطی با شرکت‌های کوچک و متوسط» انجام دادند. هدف اصلی این مطالعه بررسی نقش پویایی محیط کسب و کار بر مزیت و عملکرد رقابتی با جهت گیری دیجیتال، قابلیت دیجیتال و نوآوری دیجیتال است. در این

رقابت در بازار شرکت کمک کند (Kuizhen, 2019).

➤ **جونسو و همکاران** پژوهشی با عنوان «عملکرد شرکت در میان SME های بین‌المللی شده: تعامل بازارگرایی، قابلیت بازاریابی و دیجیتالی شدن» انجام دادند. نتایج نشان داد که قابلیت بازاریابی تأثیر بازارگرایی را بر عملکرد شرکت واسطه می‌کند. برای شرکت‌های بین‌المللی بازارگرایی و قابلیت بازاریابی از جهت موفقیت آنها در بازارهای خارجی بسیار مهم است؛ با این حال دیجیتالی شدن هیچ تأثیری بر عملکرد شرکت با شرکت‌های بین‌المللی ندارد؛ اما درباره سایر شرکت‌ها تأثیر مستقیم و مهم وجود دارد (Joensuu et al., 2018).

در پژوهش حاضر برای نخستین بار تلاش شد در کسب و کارهای کوچک و متوسط تأثیر جهت‌گیری دیجیتالی بر عملکرد بازاریابی با نقش واسطه‌ای قابلیت‌های بازاریابی دیجیتالی در کسب و کارهای مجازی کوچک و متوسط بررسی شود. با توجه به اینکه موفقیت در فضای کسب و کارهای کوچک و متوسط به‌طور فزاینده‌ای با جهت‌گیری دیجیتالی (استفاده از فناوری‌های دیجیتالی) و قابلیت‌های بازاریابی دیجیتالی (توانایی بهره‌مندی از فناوری‌های نوین) مرتبط است، کسب و کارهای کوچک و متوسط نیاز به توسعه در این زمینه را دارند. از میان پژوهش‌های ذکر شده رویکا آپوگا و همکاران و کارینا و آستوتی (Rupeika, Apoga et al., 2022; Karina & Astuti, 2022) بخشی از پژوهش خود را به تأثیر جهت‌گیری دیجیتالی بر قابلیت‌های بازاریابی دیجیتالی اختصاص داده‌اند. همچنین، پراموکی و کوسوماواتی (Pramuki & Kusumawati, 2021) به ارتباط بین جهت‌گیری دیجیتالی بر عملکرد بازاریابی، پرداخته است. در پژوهش **زاده گرگان سلطانی تربتی (۱۴۰۰)** تأثیر

جهت‌گیری دیجیتالی و موفقیت مالی عمل می‌کند؛ به این معنا که اثرهای عملکرد جهت‌گیری دیجیتالی را کاهش می‌دهد (Nasiri et al., 2022).

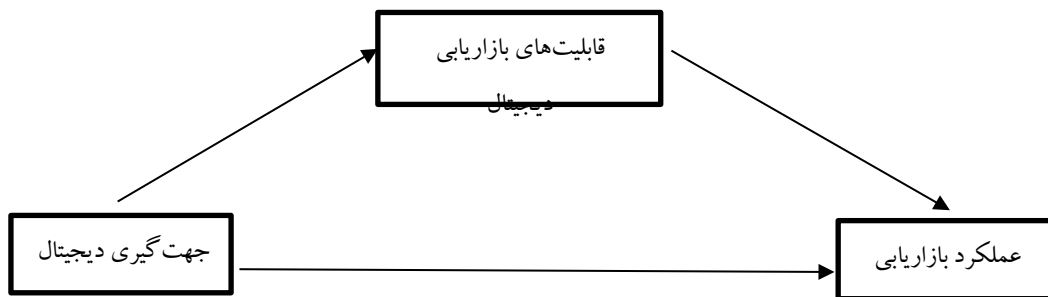
➤ **پراموکی و کوسوماواتی** پژوهشی با عنوان «تأثیر نوآوری محصول، بازاریابی دیجیتالی و مزیت رقابتی در بهبود عملکرد بازاریابی صنایع کوچک و متوسط در بالی» انجام دادند. هدف از این مطالعه بررسی نقش بازاریابی دیجیتالی در تقویت ارتباط نوآوری محصول با عملکرد بازاریابی از طریق مزیت رقابتی است. یافته‌ها این را نشان داد که تمام فرضیه‌ها را می‌توان برای صحت آزمایش کرد؛ زیرا بین نوآوری محصول، مزیت رقابتی و بازاریابی دیجیتالی با عملکرد بازاریابی ارتباط مستقیم وجود دارد. سپس بازاریابی دیجیتالی قادر است ارتباط نوآوری محصول را در بهبود عملکرد بازاریابی تقویت کند (Pramuki & Kusumawati, 2021).

➤ **بودایانا و همکاران** پژوهشی با عنوان «نقش مهم قابلیت پیوند مشتری در افزایش عملکرد بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط» انجام دادند. هدف از این مطالعه توسعه مفهوم قابلیت پیوند مشتری در شرکت‌های کوچک و متوسط است. تحقیقات تجربی برای توضیح چگونگی بهبود عملکرد بازاریابی با قابلیت پیوند مشتری انجام می‌شود. در این مطالعه هیچ‌گونه تعامل پویایی بین پژوهشگران و پاسخ دهندگان وجود ندارد؛ زیرا این طرح، پژوهشی مقطعی است (Udayana et al., 2021).

➤ **کوژن پژوهشی** با عنوان «تحقیق در مورد توانایی بازاریابی و تأثیر عملکرد آن بر اساس تجارت الکترونیک مشارکتی» انجام داد. بازاریابی یک پیوند تجربی ضروری در توسعه یک شرکت و پایه و اساس مهمی برای تضمین بقا و توسعه شرکت در بازار است که تنها با بهبود توانایی بازاریابی شرکت می‌تواند به بهبود

سرانجام، باتوجه به مبانی نظری تجربی پژوهش و همچنین، با الهام از پژوهش سولتنی و همکاران (Sultoni et al., 2022) مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ ارائه و فرضیه‌های پژوهش نیز به شرح ذیل بیان می‌شود:

قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال بر عملکرد بازاریابی آزموده شده است. در پژوهش سولتنی و همکاران ارتباط جهت گیری دیجیتال بر عملکرد بازاریابی با نقش تعدیلگر قابلیت‌های بازاریابی بررسی شده است (Sultoni et al., 2022). این پژوهش بیشترین قرابت را با پژوهش حاضر دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)
Figure 1: Conceptual model of the research

آماري مفاهيم بررسی شده است. بر این اساس، پژوهش حاضر از نوع پیمایشی است. این پژوهش براساس نوع داده‌های جمع‌آوری و تحلیل شده نیز پژوهشی کمی است. جامعه آماری پژوهش حاضر براساس اطلاعات به‌دست‌آمده از سازمان صنعت، معدن و تجارت آذربایجان غربی در سال ۱۴۰۱ کلیه کسب و کارهای مجازی کوچک و متوسط شهر ارومیه به تعداد ۱۰۰۲ است که براساس جدول مورگان و در راستای بهبود نتایج تعداد ۲۸۱ پرسشنامه میان مدیران این کسب و کارها توزیع و گردآوری شد.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از جهت تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استاندارد استفاده و داده‌ها با پرسشنامه و از مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر ارومیه جمع‌آوری شد. برای متغیر عملکرد بازاریابی با ۵ سؤال از پژوهش السوان و الشوریده (Alwan & Alshurideh, 2022)، برای متغیر جهت گیری دیجیتال با ۴ سؤال از پژوهش خین و هو

باتوجه به مطالب فوق فرضیه‌ها و مدل مفهومی ذیل برای پژوهش حاضر شکل می‌گیرد:
فرضیه ۱: جهت گیری دیجیتال بر عملکرد بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
فرضیه ۲: جهت گیری دیجیتال بر قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری دارد.
فرضیه ۳: قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال بر عملکرد بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
فرضیه ۴: قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال بر عملکرد بازاریابی نقش واسطه‌ای دارد.

۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر به‌لحاظ هدف، کاربردی و به‌لحاظ روش انجام‌دادن، پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی است. در برای سنجش متغیرهای این پژوهش نمونه آماری که معرف جامعه آماری است، انتخاب شده است. همچنین، با توزیع کردن پرسشنامه میان نمونه

داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج نشان داد که توزیع متغیرها نرمال نیست؛ بنابراین از نرم‌افزار Smart-PLS3 استفاده شد. تجزیه و تحلیل PLS-SEM شامل دو مرحله است: مدل اندازه‌گیری و برآورد مدل ساختاری. توالی این دو مرحله تضمین می‌کند که موارد مربوط به سازه‌ها قبل از رسیدن به نتیجه‌ای درباره روابط بین سازه‌ها معتبر و قابل اعتماد هستند (Roldán & Sánchez-Franco, 2012). هیر و همکاران بیان می‌کنند PLS-SEM برای مطالعات ساخت نظریه اکتشافی که محرک‌های یک سازه را شناسایی می‌کند، مناسب است (Hair et al, 2019). هیر و همکاران بر این باور هستند که PLS-SEM برای انجام دادن تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمایش فرضیه‌های پیشنهادی مناسب است و چارچوب پیشنهادی مطالعه حاضر به جای آزمایش تئوری ساخت نظریه اکتشافی را پیش می‌برد (Hair et al, 2019).

۴-۱. بررسی توصیفی متغیرهای پژوهش

مشخصات پاسخ‌دهندگان در این مطالعه با استفاده از ۳ متغیر جمعیت‌شناختی جنسیت، سن و میزان تحصیلات بررسی شد. ۳۹/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۶۰/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان زن هستند. از نظر سن ۳۴/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان در رده سنی ۳۰-۴۰، ۲۱، ۳۰/۲ درصد در رده سنی ۴۰-۴۹، ۲۳/۱ درصد در رده سنی ۵۰-۴۹ و ۱۲/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان در رده سنی بالای ۵۰ سال قرار دارند. به لحاظ تحصیلات ۲۹/۵ درصد تحصیلات دیپلم و پایین‌تر، ۳۵/۲ درصد تحصیلات فوق دیپلم، ۲۷/۸ درصد تحصیلات کارشناسی و ۷/۵ درصد تحصیلات کارشناسی ارشد را دارند.

(Khin & Ho, 2018) و برای متغیر قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال با ۹ سؤال از پژوهش‌مارتین و جاوالگی (Martin & Javalgi, 2016) استفاده شد.

در این مطالعه برای اطمینان از پایایی متغیرهای پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. همچنان که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، تمامی ضرایب به دست آمده برای متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده است؛ بنابراین پایایی پرسشنامه مناسب است.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ متغیرها

Table 1: Cronbach's alpha coefficient of the variables

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
عملکرد بازاریابی	۰/۸۹۳
جهت‌گیری دیجیتال	۰/۸۳۸
قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال	۰/۹۰۲
کل پرسشنامه	۰/۹۳۶

منبع: یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر معیار کفایت نمونه‌گیری Kaiser Meyer-Olkin (KMO) و آزمون بارتلت را درباره مناسب بودن حجم نمونه برای تحلیل عاملی اتخاذ کرد. میزان Sig کمتر از ۵ درصد محاسبه شده و شاخص KMO ۰/۷۲۴ به دست آمده است و این میزان عدد برای این شاخص نشان از کفایت مناسب نمونه‌گیری برای انجام دادن تحلیل عاملی اکتشافی است. در این پژوهش برای بررسی صوری از نظر ۵ نفر از خبرگان (استادان گروه مدیریت) بهره گرفته و تجزیه و تحلیل نیز در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی از نرم‌افزار spss26، در بخش آمار استنباطی پیش از آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس و برای بررسی نرمال بودن توزیع

جدول ۲: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

Table 2: Descriptive statistics of the research

متغیر	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی	دامنه تغییرات	مقدار کمینه	مقدار بیشینه	جمع امتیازات
عملکرد بازاریابی	۳/۸۷۶۲	۴/۰۰۰	۴/۴۰	۰/۸۶۴۷۳	۰/۷۴۸	-۰/۹۶۳	۰/۳۱۷	۳/۶۰	۱/۴۰	۵	۱۰۸۹/۲۰
جهت‌گیری دیجیتال	۳/۹۰۶۶	۴/۰۰۰	۴/۲۵	۰/۸۴۷۷۶	۰/۷۱۹	-۱/۰۴۴	۰/۸۵۴	۳/۷۵	۱/۲۵	۵	۱۰۹۷/۷۵
قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال	۳/۷۵۲۱	۴/۰۰۰	۴/۴۴	۰/۸۶۱۷۴	۰/۷۴۳	-۰/۹۲۲	۰/۰۱۳	۳/۷۸	۱/۲۲	۵	۱۰۵۴/۳۳

منبع: یافته‌های پژوهش

۵. یافته‌ها و بحث

از معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. با توجه به نتایج به دست آمده که در جدول ۳ و شکل ۲ مشخص است، بارهای عاملی همه سؤال‌ها بیشتر از ۰/۴ است؛ بنابراین بار عاملی تمام گویه‌ها از نظر آماری پذیرفتنی است.

برای تحلیل مدل‌ها در روش مدل‌سازی معادله‌های ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی از رویکرد برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و در بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های پایایی و روایی استفاده شده است. همچنین، برای بررسی پایایی

جدول ۳: نتایج بارهای عاملی و معناداری سؤال‌های مدل اندازه‌گیری پژوهش

Table 3: The results of factor loadings and significance of the research measurement model questions

متغیر	گویه	بار عاملی	معناداری
عملکرد بازاریابی	Q1	استفاده از ابزارهای الکترونیک موجب وفاداری مشتریان شده است.	۴۸/۰۷۳
	Q2	رضایت مشتریان از رسانه‌های اجتماعی سازمان مطلوب است.	۴۰/۲۲۷
	Q3	میزان مشارکت مشتریان سودآور در فروش شرکت افزایش یافته است.	۳۹/۳۴۶
	Q4	با استفاده از بازاریابی دیجیتال سهم بازار شرکت در میان مشتریان بهبود چشمگیری یافته است.	۵۲/۷۰۳
	Q5	با استفاده از بازاریابی دیجیتال برنامه‌های نگهداشت مشتریان در سازمان به نتیجه رسیده است.	۳۲/۰۹۶
جهت‌گیری دیجیتال	Q6	ما متعهد به استفاده از فناوری‌های دیجیتال در توسعه محصولات جدید خود هستیم.	۲۱/۹۱۱
	Q7	محصولات ما فناوری دیجیتال برتر را دارند.	۳۷/۱۴۶
	Q8	فناوری‌های نوین دیجیتال به راحتی در سازمان ما پذیرفته شده است.	۵۹/۴۶۹

۴۰/۷۰۸	۰/۸۲۳	Q9	ما همیشه در نوآوری محصولات به دنبال فرصت‌هایی برای استفاده از فناوری دیجیتال هستیم.	قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال
۱۹/۵۳۸	۰/۷۱۷	Q10	توانمندی توسعه ایده نو در طراحی محصول جدید وجود دارد.	
۳۰/۰۴۵	۰/۷۹۸	Q11	توانمندی تبدیل ایده به محصول نهایی جدید وجود دارد.	
۲۷/۴۴۴	۰/۷۷۵	Q12	از مهارت‌های قیمت‌گذاری برای پاسخ سریع به واکنش‌های مشتریان استفاده می‌شود.	
۳۳/۵۳۳	۰/۸۲۱	Q13	قابلیت خدمات پشتیبانی فروش با کیفیت و مهم است.	
۳۸/۷۸۲	۰/۸۲۰	Q14	جذب و نگهداری مشتریان با قابلیت‌های پس از فروش میسر است.	
۲۶/۵۵۰	۰/۷۹۸	Q15	پشتیبانی لازم از عاملان توزیع به عمل می‌آید.	
۴۲/۴۰۱	۰/۸۲۶	Q16	توسعه و تجاری‌سازی محصول جدید با سرعت قابل انجام است.	
۲۶/۵۹۰	۰/۷۶۷	Q17	رابطه و همکاری نزدیکی با توزیع کنندگان برقرار است.	
۶/۲۱۵	۰/۴۱۲	Q18	بهترین توزیع کنندگان شناسایی، جذب و نگهداری می‌شوند.	

منبع: یافته‌های پژوهش

ملاک برای مناسب بودن مقدار آلفای کرونباخ حداقل ۰/۷ است. مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز برای هر متغیر باید بیش از ۰/۷ باشد تا نشان دهد مدل اندازه‌گیری پایایی درونی مناسب را دارد؛ بنابراین با توجه به جدول ۴ مقدار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی (CR) برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ بوده است؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که مدل

اندازه‌گیری پایایی پذیرفتنی دارد. برای بررسی روایی از ۲ معیار روایی هم‌گرا و روایی واگرا و برای سنجش روایی سازه نیز از شاخص AVE استفاده شده است. با توجه به شاخص میانگین واریانس استخراج شده AVE با مقدارهای بیشتر از ۰/۵ نشان‌دهنده روایی مناسب سازه است.

جدول ۴: شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری

Table 4: Reliability and validity indicators of the measurement model

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی هم‌گرا (AVE)
عملکرد بازاریابی	۰/۸۹۳	۰/۹۲۱	۰/۷۰۱
جهت‌گیری دیجیتال	۰/۸۳۸	۰/۸۹۴	۰/۶۷۹
قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال	۰/۹۰۲	۰/۹۲۲	۰/۵۷۵
کل پرسشنامه	۰/۹۳۶	۰/۹۴۳	-

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۵: سنجش روایی واگرا متغیرهای پژوهش

Table 5: Divergent validity measurement of research variables

متغیر	جهت گیری دیجیتال	قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال	عملکرد بازاریابی
جهت گیری دیجیتال	۰/۸۲۴		
قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال	۰/۶۳۳	۰/۷۵۸	
عملکرد بازاریابی	۰/۶۲۰	۰/۶۷۴	۰/۸۳۷

منبع: یافته‌های پژوهش

ارتباط پیش‌بینی کننده (Q^2)، آزمون نیکویی برازش (GOF) و آزمون فرضیه‌ها ارزیابی شده است.

باتوجه به جدول ۶ می‌توان گفت که تمامی مقادیرهای R^2 در سطح قوی برای برازش بخش ساختاری مدل قرار دارد. همچنین، مقدار شاخص قدرت پیش بین متغیرهای درون‌زا Q^2 مثبت بوده که نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل است. مقدار معیار GOF نیز برابر ۰/۵۴۳ به دست آمده که نشان از برازش قوی مدل کلی پژوهش است.

برای بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لاکر (Forenl & Larcker, 1981) استفاده شده است. از نتایج جدول ۵ مشخص است در هر ستون جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده که این مطلب گواه پذیرفته شدن روایی واگرای سازه‌هاست. با تأیید روایی هم‌گرا و واگرا، روایی کلی مدل اندازه‌گیری نیز پذیرفته می‌شود.

توجه: عناصر قطر ماتریس، مجذور میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه است.

مدل ساختاری پژوهش حاضر با ضریب تعیین R^2

جدول ۶: برازش مدل کلی پژوهش

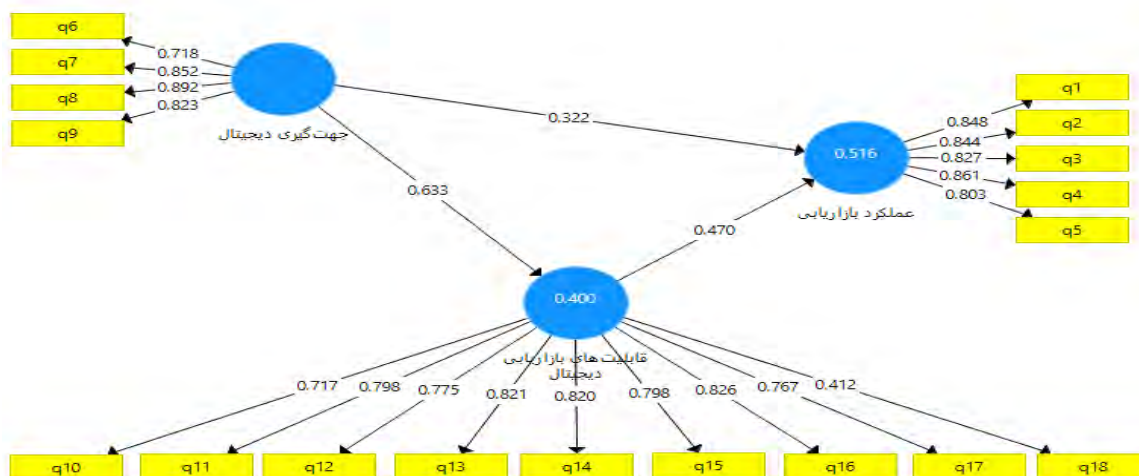
Table 6: Fit of the overall research model

متغیرها	مقادیر اشتراکی	R^2	Q^2
جهت گیری دیجیتال	۰/۶۷۹	-	-
قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال	۰/۵۷۵	۰/۴۰۰	۰/۲۳۰
عملکرد بازاریابی	۰/۷۰۱	۰/۵۱۶	۰/۳۶۲
میانگین	۰/۶۴۹۲	۰/۴۵۴۳	-

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} * R^2} = 0.543$$

سه مقدار ۰/۱۰، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب برازش ضعیف، متوسط و قوی

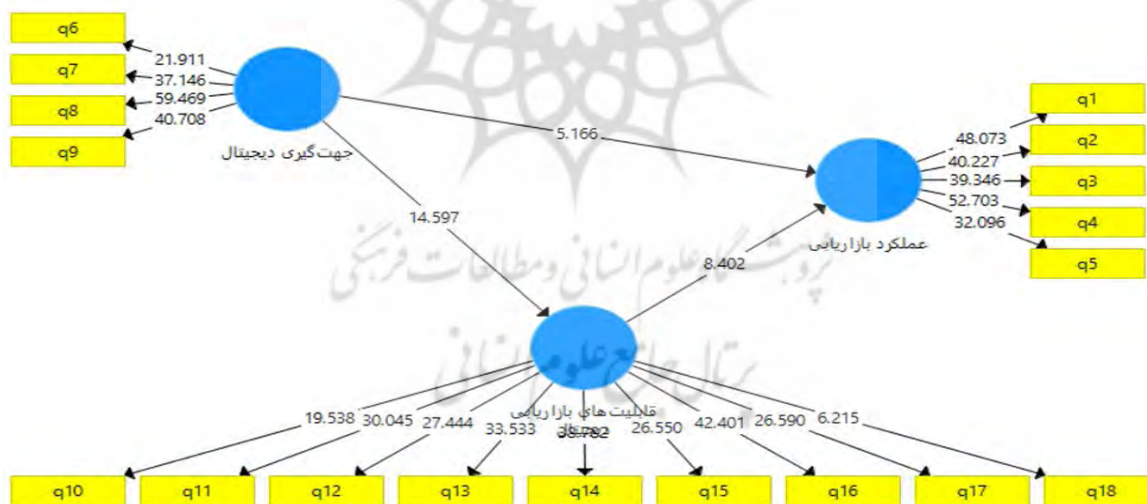
منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۲: ضرایب مسی مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)
Figure 2: Path coefficients of the research model

دایره‌ها برای متغیرهای درون‌زا مقدار ضریب تعیین را نشان می‌دهد و اعداد روی فلش‌های متغیرهای پنهان بیانگر بارهای عاملی است.

شکل ۲ خروجی نرم‌افزار را در حالت تخمین ضرایب مسیر و ضرایب تعیین (R^2) نشان می‌دهد. اعداد روی مسیرها نشان دهنده ضریب مسیر، اعداد داخل



شکل ۳: مقدارهای آزمون معناداری مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)
Figure 3: Significance test values of the research model

متغیر است. خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول ۷ گزارش شده است. همچنین، برای بررسی میانجی‌بودن قابلیت‌های بازاریابی میان متغیر جهت‌گیری دیجیتال و

در شکل ۳ اعداد مشخص شده بر روی فلش‌ها نشان‌دهنده مقدارهای T-value است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد مقدارهای بزرگ‌تر و مساوی قدرمطلق ۱/۹۶ به معنای وجود ارتباط مستقیم بین دو

را نشان می‌دهد و ارزش کمتر از ۲۰ درصد به این معناست که متغیر نقش میانجیگری ندارد. در این پژوهش با محاسبه VAF، ۴۸ درصد از اثر کل جهت گیری دیجیتال بر عملکرد بازاریابی با قابلیت‌های بازاریابی تبیین می‌شود. در این میان، قابلیت‌های بازاریابی نقش متغیر میانجی جزئی را دارد.

عملکرد بازاریابی از آزمون سوبل و برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم با میانجی از روش VAF که مقداری بین صفر و یک دارد، استفاده شده است. در واقع، این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. با توجه به نظر هیر و همکاران (Hair et al., 2019)، اگر ارزش VAF بیش از ۸۰ درصد باشد، نقش میانجی کامل است. ارزش بین ۲۰ تا ۸۰ درصد، نقش جزئی میانجی

جدول ۷: نتایج آزمون فرضیه‌ها

Table 7: Hypothesis test results

ردیف	فرضیه‌های پژوهش	ضرایب مسیر	مقادیر t	سطح معناداری	نتیجه
۱	جهت‌گیری دیجیتال -> عملکرد بازاریابی	۰/۳۲۲	۵/۱۶۶	۰/۰۰۰	تأیید
۲	جهت‌گیری دیجیتال -> قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال	۰/۶۳۳	۱۴/۵۹۷	۰/۰۰۰	تأیید
۳	قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال -> عملکرد بازاریابی	۰/۴۷۰	۸/۴۰۲	۰/۰۰۰	تأیید
نتیجه آزمون فرضیه میانجی					
۴	جهت‌گیری دیجیتال -> قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال -> عملکرد بازاریابی	-	۷/۲۹۱۱	۰/۰۴۰	تأیید

منبع: یافته‌های پژوهش

۶. نتیجه‌گیری

بزرگ با تمرکز بر استفاده از ابزارها و کانال‌های دیجیتال (وبسایت‌ها، رسانه‌های اجتماعی، ایمیل مارکتینگ، تبلیغات آنلاین و ...) برای دستیابی به هدف‌های بازاریابی می‌توانند با افزایش دسترسی به مشتریان، بهبود تعامل با مشتریان، جمع‌آوری داده‌های مشتریان، افزایش اثربخشی بازاریابی (مقرون به صرفه‌تر از روش‌های سنتی بازاریابی) و افزایش چابکی بر عملکرد بازاریابی خود تأثیرگذار باشند؛ در نتیجه هرچقدر جهت‌گیری دیجیتال بیشتر باشد، عملکرد بازاریابی نیز افزایش می‌یابد.

تحلیل فرضیه دوم نشان داد که جهت‌گیری دیجیتال

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر جهت‌گیری دیجیتال بر عملکرد بازاریابی با نقش واسطه‌ای قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در کسب و کارهای کوچک و متوسط است. تحلیل فرضیه اول نشان داد که جهت‌گیری دیجیتال بر عملکرد بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری دارد که با یافته‌های کارینا و آستوتی، لستری و همکاران و سولتنی و همکاران (Karina & Lestari et al., 2022; Sultoni et al., Astuti, 2022)، همسویی دارد. در راستای نتایج به دست آمده (2022)، می‌توان استدلال کرد که کسب و کارهای کوچک و

همکاران و جونسو و همکاران (Krisnanto et al., 2018) همخوانی دارد. در راستای نتایج به دست آمده می توان استدلال کرد که قابلیت های بازاریابی دیجیتال منابع ضروری است که شرکت ها می توانند از آنها برای دستیابی به مخاطبان گسترده تر، بهبود موقعیت برند خود و افزایش تعامل با مشتری استفاده کنند. قابلیت های بازاریابی دیجیتال منابع ارزشمندی برای شرکت هاست و استفاده از آنها با هم می تواند یک اثر هم افزایی ایجاد کند تا عملکرد بازاریابی افزایش پیدا کند. همچنین، قابلیت های بازاریابی دیجیتال پویاست که به شرکت ها اجازه می دهد تا با فناوری های دیجیتال و تغییر رفتارهای مشتری سازگار شوند؛ بنابراین قابلیت های بازاریابی دیجیتال می تواند به شرکت ها توانایی واکنش سریع به تغییرات بازار، نوآوری محصولات و خدمات جدید و ایجاد ارزش های پیشنهادی ویژه را ارائه دهد که این خود منجر به بهبود عملکرد بازاریابی می شود. نتایج نشان دهنده آن است که افزایش جهت گیری دیجیتال قابلیت های بازاریابی دیجیتال را افزایش می دهد و بدین وسیله باعث افزایش عملکرد بازاریابی می شود. در راستای یافته های به دست آمده پیشنهاد های کاربردی پژوهش به شرح ذیل ارائه می شود. جهت گیری دیجیتال در کاربرد سه مزیت برای کسب و کارهای کوچک و متوسط دارد. ۱- کسب و کارهای کوچک و متوسط می توانند نتایج کارآمدی را از استراتژی های مبتنی بر جهت گیری دیجیتال با تعهد به تبدیل همه منابع، ارزش ها و استراتژی ها به سمت دیجیتال به دست آورند؛ ۲- افزایش مزیت رقابتی کسب و کارهای کوچک و متوسط در مواجهه با شرکت های بزرگ است؛ ۳- جهت گیری دیجیتال می تواند به کسب و کارهای

بر قابلیت های بازاریابی دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری دارد که با یافته های مطالعه کریسنانتو و همکاران و جونسو و همکاران (Krisnanto et al., 2023) همخوانی دارد. در راستای نتایج به دست آمده می توان استدلال کرد که جهت گیری دیجیتال شرکت ها را قادر می کند تا به طور مؤثر از ابزارها و فناوری های دیجیتال برای دستیابی به هدف های بازاریابی استفاده کنند. همچنین، شرکت ها می توانند مزیت رقابتی پایدار را با توسعه منابع و قابلیت های ویژه ایجاد کنند؛ زیرا تقلید یا تکرار آنها برای رقبایشان سخت است؛ در نتیجه هرچقدر جهت گیری دیجیتال بیشتر باشد، قابلیت های بازاریابی دیجیتال نیز افزایش می یابد.

تحلیل فرضیه سوم نشان داد که قابلیت های بازاریابی دیجیتال بر عملکرد بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری دارد که با یافته های مطالعه بودایانا و همکاران و کوژن (Kuizhen, 2019; Udayana et al., 2021) و زاده گرگان و سلطانی تربتی (۱۴۰۰) همسویی دارد. در راستای نتایج به دست آمده می توان استدلال کرد که قابلیت های بازاریابی می توانند به شرکت ها کمک کنند تا تغییرات بازار را احساس کنند و به آنها واکنش نشان دهند؛ مانند تحریک های رقبا و تحولات و انقلاب تکنولوژیک (Zahara et al., 2023). این به سازمان ها اجازه می دهد تا از قابلیت ها و منابع شریک برای ایجاد ارزش شرکت و پیش بینی تقاضای مصرف کننده استفاده کنند. یافته ها نشان دهنده این است که هرچقدر قابلیت های بازاریابی دیجیتال بیشتر باشد، عملکرد بازاریابی نیز افزایش می یابد. تحلیل فرضیه چهارم نشان داد که قابلیت های بازاریابی دیجیتال نقش واسطه ای بین جهت گیری دیجیتال و عملکرد بازاریابی را به طور معناداری میانجیگری می کند که با یافته های مطالعه کریسنانتو و

بهتری را با مشتریان تجربه کنند، هزینه و زمان کمتر و سود و کیفیت بیشتری داشته باشند. همچنین، با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و محدودیت‌های آن پیشنهادهایی زیر برای پژوهش بعدی ارائه می‌شود. در پژوهش حاضر به طور خاص، تأثیر جهت گیری دیجیتال بر عملکرد بازاریابی با نقش واسطه‌ای قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در کسب و کارهای کوچک و متوسط ارزیابی شد؛ ولی از آنجایی که این عامل تنها عامل مؤثر نبوده است، عوامل مهم دیگری نیز در این فرآیند نقش دارند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌هایی درباره بررسی تأثیر میانجیگری و تمرکز روی عامل‌های اثرگذار با جهت گیری دیجیتال و در نهایت، سنجش اثرها و پیامد آن انجام پذیرد. به پژوهشگران آینده نیز پیشنهاد می‌شود که با اضافه کردن متغیر تعدیلگر یادگیری دیجیتال سبب تأثیر آن را بر روی عملکرد بازاریابی بررسی کنند. همچنین، با توجه به اهمیت و جایگاه جهت گیری دیجیتال در صحنه‌های مختلف پژوهش‌های همانند این پژوهش گسترش یابد و در سطح‌های مختلف (مصرف کننده، کسب و کارهای کوچک و متوسط و شرکت‌های بزرگ) انجام شود. همچنین، پژوهشی در همین موضوع با تأکید بر تفاوت‌های موجود در قابلیت‌های بازاریابی مؤثر بر عملکرد کسب و کارها در واحدهای مختلف انجام شود. ما پیشنهاد می‌کنیم که محققان در مطالعات آینده می‌توانند مدل را با استفاده از پاسخ‌دهندگان شرکت‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های بزرگ در سایر شهرهای ایران و کشورهای دیگر آزمایش و اعتبارسنجی کنند.

سرانجام، این پژوهش محدودیت‌های خاصی دارد که می‌تواند فضایی برای پژوهش‌های آتی در نظر گرفته شود. ابتدا این پژوهش با رویکرد کمی انجام شده است. در عین حال، هر روش مزایای متفاوتی دارد؛

کوچک و متوسط کمک کند تا ارتباطات جدید پیدا کنند و بتوانند بازار را در سطح جهانی بهینه کنند (Beukes & VanWyk, 2016) با توجه به نقش جهت گیری دیجیتال بر عملکرد کسب و کارها اهمیت استفاده از فناوری جدید در ارائه خدمت به خوبی روشن است. جهت گیری دیجیتال یک فرآیند مداوم است که نیاز به تعهد و تلاش مستمر دارد؛ بنابراین مدیریت کسب و کارها نیازمند بررسی مستمر نیازهای مشتریان و رضایت آنها هستند تا خلق ارزش‌های جدید با انتخاب جهت گیری‌های مناسب امکان پذیر شود. همچنین، با دنبال کردن فرهنگ دیجیتال، استراتژی دیجیتال، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل نتایج، ساختار سازمانی مناسب، مدیریت ریسک و تعهد و حمایت رهبری می‌توانند شانس موفقیت خود را در جهت گیری دیجیتال افزایش دهند. قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال را می‌توان با شدت تبلیغات، نوآوری بازاریابی و تقلیدپذیری توسعه داد. شدت تبلیغات توانایی کسب و کارهای کوچک و متوسط برای تدوین برنامه‌های تبلیغاتی به صورت دوره‌ای، توانایی تنظیم تبلیغات با روندهای موجود و اجرای منظم آن است. نوآوری بازاریابی، توانایی کسب و کارهای کوچک و متوسط را برای پاسخگویی به آخرین روندهای استراتژی بازاریابی افزایش می‌دهد. تقلیدپذیری، توانایی بازاریابی در ایجاد برنامه‌های بازاریابی ویژه، غیرقابل تقلید و نوآوری سریع در بازاریابی است. توسعه قابلیت‌های بازاریابی ضروری و مناسب باید به عنوان بخشی مهم و مؤثر و به صورت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر گرفته شود. قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال توانایی بهره‌مندی از فناوری‌های نوین در حوزه بازار است؛ بنابراین به کسب و کارها پیشنهاد می‌شود از این مهارت استفاده کنند؛ زیرا باعث می‌شود که کنترل

پوشاک و ساختمانی در شرایط رکود اقتصاد. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۱۵(۱۲)، ۴۹-۶۵.

<https://doi.org/10.22070/CS.2019.15.12.49>

نوروزی، حسین، نصرت پناه، رسول، و بارانی، صمد (۱۴۰۱). تأثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد شرکت‌ها در محیط‌های پویا: نقش قابلیت‌های پویا، نوآوری مدل کسب‌وکار و مزیت رقابتی پایدار. مدیریت بازرگانی، ۱۴(۳)، ۴۴۵-۴۷۴.

<https://doi.org/10.22059/jibm.2022.333405.4290>

References

- Alwan, M., & Alshurideh, M. (2022). The effect of digital marketing on value creation and customer satisfaction. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1557-1566. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.4.021>
- Beukes, C., & Van Wyk, G. (2016). An investigation of the marketing performance measurement practices in Hatfield Volkswagen group. *African Journal of Business Management*, 10(6), 131-139. <https://doi.org/10.5897/AJBM2015.7772>
- Chari, S., Katsikeas, C. S., Balabanis, G., & Robson, M. J. (2014). Emergent marketing strategies and performance: The effects of market uncertainty and strategic feedback systems. *British Journal of Management*, 24, 145-165. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00843.x>
- Djakasaputra, A., Wijaya, O. Y. A., Utama, A. S., Yohana, C., Romadhoni, B., & Fahlevi, M. (2021). Empirical study of Indonesian SMEs sales performance in digital era: The role of quality service and digital marketing. *International Journal of Data and Network Science*, 5(3), 303-310. <http://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.6.003>
- Erlangga, H. (2022). The effect of product promotion and innovation activities on

بنابراین محققان در پژوهش‌های آینده ممکن است ترکیب روش‌ها را برای غنی‌سازی رویکردهای پژوهشی در نظر بگیرند. همچنین، در این مطالعه بر کسب و کارهای مجازی کوچک و متوسط متمرکز بود؛ بنابراین باید شرکت‌های بزرگ در زمینه‌های مختلف بیشتر مطالعه شود تا ببینیم چگونه عوامل زمینه‌ای بر یافته‌های پژوهش تأثیر می‌گذارد.

۷. فهرست منابع

- خسروی لقب، زهره، سیاوشی، رضا و بصیر، لیلیا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر بازاریابی دیجیتال بر رفتار خرید مصرف‌کننده (مورد مطالعه: مشتریان فروشگاه اینترنتی دیجی کالا). *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۲(۲)، ۲۱-۴۲.
- <https://doi.org/10.22108/nmrj.2022.132236.2635>
- رحیمی، موسی و رحیمی، الهه (۱۳۹۸). بررسی تأثیر بازاریابی دیجیتال بر عملکرد فروشگاه‌های زنجیره‌ای از طریق نقش میانجی قابلیت‌های بازاریابی. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت حسابداری*، ۳(۱۱)، ۱۷-۱.
- <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/279>
- زاده گرگان، محمد و سلطان تربتی، فاطمه (۱۴۰۰). تأثیر قابلیت‌های بازاریابی و استراتژی‌های منابع انسانی و گرایش به کارآفرینی بر عملکرد شرکت با توجه به نقش تعدیلگر استراتژی بازاریابی. *مدیریت کسب و کارهای دانش‌بنیان*، ۵(۲)، ۲۸۲-۲۵۸.
- <https://ensani.ir/fa/article/460336>
- ملک اخلاق، اسماعیل، پورعسکری، سید رضا، و امین، محدثه (۱۳۹۹). بررسی تأثیر استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های صنایع

- International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*, 3(1), 9-18.
<https://doi.org/10.54489/ijtim.v3i1.209>
- Karina, A. P., & Astuti, R. D. (2022). The role of digital orientation digital capability and digital innovation on the relationship of environmental dynamism towards FMCG SME's performance. *Proceeding of The International Conference on Family Business and Entrepreneurship*, 3(1).
<http://dx.doi.org/10.33021/icfbe.v3i1.3792>
- Khin, S., & Ho, T. C. (2018). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177-195.
<https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Khosravi Laqab, Z., Siavoshi, R., & Basir, L. (2000). Review digital comparison on consumer buying behavior study: Digikala online store customers. *New Marketing Research Journal* 12(2), 21-42.
<https://doi.org/10.22108/NMRJ.2022.132236.2635> [In Persian].
- Kindermann, B., Beutel, S., Garcia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2020). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *Eur. Manag. J*, 39, 645-657.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
- Krisnanto, A. B., Surachman, S., Rofiaty, R., & Sunaryo, S. (2023). The role of marketing and digital marketing capabilities: Entrepreneurial orientation on the marketing performance of public enterprises. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 82,
<https://doi.org/10.33788/rcis.82.7>
- Kuizhen, R. (2019). *Research on marketing ability and its performance impact based on collaborative e-commerce*. International Conference on Emerging Researches in Management, Business, Finance and Economics.
- marketing performance in middle small micro enterprises in cianjur. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal BIRCI-Journal*, 4(1), 528-540.
<https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1636>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harrigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2011). Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs. *Journal of Marketing Management*, 27, 503-529.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001> Get rights and content
- Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 666-688.
<https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>
- Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2018). Firm performance among internationalized SMEs: The interplay of market orientation, marketing capability and digitalization. *Administrative sciences*, 8(3), 31.
<https://doi.org/10.3390/admsci8030031>
- Kabiraj, S., & Joghee, S. (2023). Improving marketing performance: how business analytics contribute to digital marketing.

- firm performance in dynamic environments: The role of dynamic capabilities business model innovation and sustainable competitive advantage. *Business Management*, 14(3), 445-474 [10.22059/JIBM.2022.333405.4290](https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.333405.4290) [In Persian]
- O'sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79-93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.079>
- Pramuki, N. M. W. A., & Kusumawati, N. P. A. (2021). *The influence of product innovation digital marketing and competitive advantage in improving the marketing performance of small and medium industries in Bali*. Second International Conference on Business and Management of Technology, Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210510.040>
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: Antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427-439. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1258004>
- Rahimi, M., & Rahimi, E. (2018). Investigating the impact of digital marketing on the performance of chain stores through the mediating role of marketing capabilities. *Quarterly Journal OofNew Research Approaches In Accounting Management*, 3(11), 1-17. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/279> [In Persian].
- Rangkuti, F. (2016). SWOT Analysis: Dissecting business case techniques, how to calculate weights, ratings, and OCAI. *Jakarta (Id): Pt. Main Library Gramedia*. <https://doi.org/10.1007/s40152-021-00218-1>
- Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). <https://doi.org/10.25236/ermbfe.2019.002>
- Lestari, R., Pradani, T., & Digidowiseiso, K. (2022). The effects of digital marketing, entrepreneurship orientation, and product innovation on competitive advantage and its impact on the marketing performance of talas bolu sangkuriang in Bogor city. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1), 2081-2087. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.3809>
- MalekAkhlagh, E., MirAskari, S. R., & Amin, M. (2020). The effects of marketing strategies on marketing performance of apparel and construction companies in recession conditions. *Commercial Strategies*, 15(12), 49-65. <http://doi.org/10.22070/CS.2019.15.12.49> [In persian]
- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Nasiri, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Digital orientation, digital maturity and digital intensity: Determinants of financial success in digital transformation settings. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 274-298. <https://doi.org/10.1108/ijopm-09-2021-0616>
- Nowrozi, H., Nosratpanh, R., & Barani, S. (2022). The impact of digital leadership on

- capability to increase marketing performance in small and medium enterprises. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1932239. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1932239>
- Zadeh Gorgan, M. & Soltani Torbati, F. (2021). The effect of marketing capabilities, human resource strategies, and entrepreneurial orientation on company performance with regard to the role of marketing strategy moderator. *Management of Knowledge-Based Businesses*, 5(2), 258-282 <https://ensani.ir/fa/article/460336> [In Persian].
- Zahara, Z., Ikhsan, Santi, I. N., & Farid. (2023). Entrepreneurial marketing and marketing performance through digital marketing capabilities of SMEs in post-pandemic recovery. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2204592. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2204592>
- Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*, 193-221. <http://doi.org/10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010>
- Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The effect of digital orientation and digital capability on digital transformation of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 669-685. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020035>
- Seman, N. A. A., & Segar, V. (2023). The Impact of digital marketing channels on consumer buying decision. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 8(1), 42-42. <https://doi.org/10.24191/jibe.v8i1.23145>
- Sultoni, M., Sudarmiatin, S., Hermawan, A., & Sopiah, S. (2022). Digital marketing, digital orientation marketing capability and information technology capability on marketing performance of Indonesian SMEs. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1381-1388. [10.5267/j.ijdns.2022.5.013](https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.5.013)
- Syam, N., Hess, J. D., & Yang, Y. (2016). Can sales uncertainty increase firm profits? *Journal of Marketing Research*, 33(2), 199-206. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0506>
- Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Iliescu, M. G., Żywiołek, J., & Yousaf, Z. (2022). Successful management of it projects in healthcare institutions after covid-19: Role of digital orientation and innovation adaption. *In Healthcare*, 10(10), 2005. <https://doi.org/10.3390/healthcare10102005>
- Udayana, I. B. N., Farida, N., Lukitaningsih, A., Tjahjono, H. K., & Nuryakin. (2021). The important role of customer bonding



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی