

## **Explaining the Mediating Role of Marketing Ambidexterity in the Relationship between Market Knowledge Development, Intellectual Capital, and Knowledge-based Firms' Performance**

**Soltanali Shahriari <sup>1\*</sup>, Fatemeh Jahanshahi <sup>2</sup>**

1- Department of Human Resource Management and Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

sa\_shahriari@yahoo.com

2- MBA in Marketing, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

fateme.jahanshahi@gmail.com

### **Abstract**

The purpose of this study is to explain the effect of intellectual capital and market knowledge development on organizational performance with emphasis on the mediating role of marketing ambidexterity. This research is applied and descriptive-correlational in terms of purpose and type. The data collection method is structural equation modeling. The statistical population of the study includes knowledge-based companies located in the science and technology parks of Tehran universities. The measurement tool was a standard questionnaire with 47 questions answered by 93 companies. Convergent and divergent validities were used to evaluate its validity and Cronbach's alpha and composite reliability were used for confirming its reliability. Data analysis was performed with SmartPLS3 software. The results of the study show that intellectual capital does not affect marketing ambidexterity, but marketing ambidexterity mediates the impact of market knowledge development on performance. Therefore, it is suggested that these companies increase their performance by strengthening their actions in the field of obtaining and disseminating market information and also analyzing and creating a common understanding of this information, which will increase the ability to exploit existing marketing competencies and explore new marketing skills and methods. Considering the role of innovative culture in the formation of marketing ambidexterity, it is suggested that innovative culture be considered as a moderating variable in future research.

**Keywords:** Performance, Marketing Ambidexterity, Intellectual Capital, Market Knowledge Development.



## تبیین نقش بازاریابی دوسوتوان در ارتباط توسعه دانش بازار و سرمایه فکری با عملکرد شرکت‌های دانش بنیان

سلطانعلی شهریاری<sup>۱\*</sup>، فاطمه جهانشاهی<sup>۲</sup>

۱- مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

sa\_shahriari@yahoo.com

۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد MBA بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش تبیین تأثیر سرمایه فکری و توسعه دانش بازار بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی بازاریابی دوسوتوان است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش از نوع توصیفی-همبستگی، به‌طور مشخص مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های تهران است و ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه‌ای استاندارد با ۴۷ سؤال است که ۹۳ شرکت به آن پاسخ دادند و برای بررسی روایی آن از روایی همگرا و واگرا و برای پایایی آن از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد سرمایه فکری بر بازاریابی دوسوتوان اثرگذار نیست؛ اما بازاریابی دوسوتوان تأثیر توسعه دانش بازار بر عملکرد را میانجی می‌کند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود این شرکت‌ها با تقویت اقدامات خود در زمینه کسب و انتشار اطلاعات بازار و نیز تحلیل و ایجاد درک مشترک از این اطلاعات که خود به افزایش توان بهره‌برداری از شایستگی‌های بازاریابی موجود و اکتشاف مهارت‌ها و روش‌های جدید بازاریابی منجر خواهد شد، عملکرد خود را بهبود دهند. با توجه به نقش فرهنگ نوآورانه در شکل‌گیری بازاریابی دوسوتوان پیشنهاد می‌شود متغیر فرهنگ نوآورانه به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در این زمینه بررسی شود.

**کلید واژه‌ها:** عملکرد، بازاریابی دوسوتوان، سرمایه فکری، توسعه دانش بازار

## ۱- مقدمه

امروزه به دلیل گسترش روزافزون کسب و کارهای دانش بنیان و نقش عمده آنها در اقتصاد به عنوان یکی از منابع اصلی رقابت پذیری و خلق ثروت، لزوم توجه به عملکرد چنین کسب و کارهایی و بررسی عوامل مؤثر بر آن ضرورتی انکارناپذیر دارد و رشد روزافزون تغییرات و دگرگونی های اساسی در محیط، ضرورت آگاهی از تحولات و رویکردهای نوین برای دستیابی به عملکرد بهتر و برتر در شرکت های دانش بنیان را به یکی از چالش های اساسی این سازمان ها تبدیل کرده است. سازمان دانش بنیان الگویی جدید بر مبنای دانش و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان در عصر دانش است (آلارکن و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به نقش اساسی شرکت های دانش بنیان در اقتصاد، بررسی عملکرد این شرکت ها و عوامل مؤثر بر آن مسئله ای اساسی است که مدیران و پژوهشگران با آن مواجه اند.

عملکرد یکی از مهم ترین سازه های بحث انگیز پژوهش های مدیریتی است و بدون شک مهم ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت های تجاری به حساب می آید (اینکنن، ۲۰۱۵). به طور خلاصه، می توان گفت که عملکرد و سنجش آن و نیز تعیین و سنجش عوامل مؤثر بر آن، از مهم ترین موضوعاتی است که با اینکه هم در مبانی نظری و پژوهش های مدیریت و هم در عمل در سازمان ها، پژوهش های زیادی درباره آن انجام شده است، هنوز هم ضروری است تا به صورت دقیق تر بررسی شود. نتایج پژوهش ها نشان می دهد عوامل متعددی بر عملکرد شرکت های دانش بنیان اثر گذارند که تقویت و بهبود این عوامل می تواند سبب رشد و پیشرفت آنها و در نتیجه توسعه اقتصادی شود (مام و

همکاران، ۲۰۱۵؛ جانی و همکاران، ۲۰۱۳؛ می یر و همکاران، ۲۰۱۵). از جمله عوامل تأثیر گذار بر عملکرد شرکت ها که به طور مجزا بررسی شده اند، می توان به سرمایه فکری (می یر و همکاران، ۲۰۱۵؛ اویدات و همکاران، ۲۰۱۷؛ اینکنن، ۲۰۱۵)، دوسوتوانی (بالبونی و همکاران، ۲۰۱۹؛ لوباتکین و همکاران، ۲۰۰۶؛ مام و همکاران، ۲۰۱۵؛ جانی و همکاران، ۲۰۱۳؛ اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳) و بازاریابی دوسوتوان (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ هو و لو، ۲۰۱۵؛ جوزفسون و همکاران، ۲۰۱۶) اشاره کرد.

نتایج پژوهش های اخیر نشان می دهد کسب مزیت رقابتی پایدار و برخورداری از عملکرد برتر مستلزم داشتن چیزی بیش از تملک دارایی ها و قابلیت های منحصر به فرد، تقلیدناپذیر و غیر قابل جایگزین است. شرکت ها به ویژه در محیط های بی ثبات، باید دوسوتوان باشند (بالبونی و همکاران، ۲۰۱۹؛ اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳؛ هو و لو، ۲۰۱۵). یعنی بنگاه ها باید ضمن بهره برداری از شایستگی های موجود و در عین حال اجتناب از ناکارآمدی و کاستی ها، اقدام به کشف شایستگی های جدید کنند. در حالی که بهره برداری با جنبه هایی از جمله ثبات، کار آیی و کنترل همراه است، اکتشاف به مفاهیمی مانند تغییر، جست و جو، آزمایش و کشف اشاره دارد. این مفاهیم مبتنی بر دیدگاه قابلیت های پویاست که ادعا می کند شرکت ها باید به طور مداوم شایستگی های خود را برای انطباق با

3. Mom et al.
4. Junni et al.
5. Meyer et al.
6. Obeidat et al.
7. Balboni et al.
8. Lubatkin et al.
9. O'Reilly & Tushman
- 1 . Ho et al. 0
- 1 . Ho & Lu 1
- 1 . Josephson et al. 2

1. Alarcón et al.
2. Inkinen

می‌انجامد. به عبارت دیگر، در راستای حل مسائل سازمانی بهبود سرمایه فکری و اجزای آن می‌تواند به افزایش توان بازاریابی اکتشافی و بهره‌بردارانه منجر شود و از این طریق عملکرد سازمانی بهبود یابد؛ بنابراین، انتظار می‌رود سرمایه فکری با فراهم کردن ساختاری کارآمد و متناسب، کارکنانی ماهر و خلاق و نیز تعاملی مؤثر با مشتریان و ذی‌نفعان، بستری مناسب برای افزایش توان بازاریابی اکتشافی و بهره‌بردارانه ایجاد کند که نه تنها به کشف بازارهای جدید و نوآوری منجر شود، بلکه عملکرد سازمانی را نیز بهبود بخشد.

برای موفقیت در بازارهای پیچیده و متغیر امروزی، شرکت‌ها نه تنها باید از دانش و شیوه‌های بازاریابی کنونی بهره‌برداری کنند، بلکه باید در پی روش‌های نوین باشند و موارد جدیدی را نیز کشف کنند. یعنی بنگاه‌ها باید دوسوتوانی را در کارکردهای بازاریابی خود بگنجانند (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ جزفسون و همکاران، ۲۰۱۶). بنگاه‌ها می‌توانند از طریق پیگیری هم‌زمان بهره‌برداری و اکتشاف در سراسر برنامه‌های بازاریابی خود، فرصت‌های بازار را به میزان بیشتری شناسایی و تصرف کنند و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند. با این حال، مطالعاتی که ارتباط بین بازاریابی دوسوتوان<sup>۷</sup> و عملکرد شرکت را بررسی کرده باشند، بسیار اندک‌اند و در عین حال محدودیت‌هایی دارند که درک این رابطه پیچیده را مشکل می‌کند (مهرابی و همکاران، ۲۰۱۹). نتایج پژوهش‌ها در زمینه بازاریابی و سایر حوزه‌های سازمانی نشان می‌دهد رابطه عملکرد و دوسوتوانی متغیر و نامشخص است و همیشه سطح بالایی از بهره‌برداری و اکتشاف ممکن است به عملکرد بهتر شرکت منجر نشود (هو و همکاران،

محیط‌های متغیر و پویا بازسازی و پیکربندی کنند و تغییر دهند (هو و لو، ۲۰۱۵). اگرچه دوسوتوانی و به تبع آن، مفاهیم بهره‌برداری و اکتشاف در موضوعات مختلف مدیریتی از جمله حوزه منابع انسانی، سرمایه‌گذاری و ائتلاف‌های مدیریتی به کار رفته است (هو و لو، ۲۰۱۵؛ هوانگ و روترمایل، ۲۰۱۰؛ کانگ و اسنل، ۲۰۰۹)، به کارگیری این مفاهیم در کارکردهای خاص سازمانی مانند بازاریابی بسیار نادر و کمیاب است (هو و همکاران، ۲۰۲۰).

نتایج شواهد تجربی نشان می‌دهد تأثیر سرمایه فکری و اجزای آن بر عملکرد، همواره مستقیم و خطی نیست؛ بلکه پیچیده، غیرخطی و گاهی متضاد با یکدیگر است. به عبارت دیگر، ارتباط سرمایه فکری با عملکرد، در محیط‌های فرهنگی و تجاری مختلف متفاوت است (بونتیس و همکاران، ۲۰۱۸؛ کابریلو و همکاران، ۲۰۱۸). پژوهشگرانی چون کیانتو و همکاران (۲۰۱۷)، کابریلو و همکاران (۲۰۱۸) و ونسلی و همکاران (۲۰۱۱) بر این باورند که سازمان‌ها با جذب و پرورش نیروی انسانی خلاق و ماهر، استفاده از ساختار سازمانی مناسب و ایجاد سیستم‌های منابع انسانی به‌روز و کارآمد توسعه و بهبود ارتباطات سازمان با سایر ذی‌نفعان مهم از جمله مشتریان بستری را ایجاد می‌کنند که نه تنها به افزایش قابلیت شرکت در بهره‌برداری از فرصت‌های موجود منجر می‌شود، بلکه به شناخت بهتر بازار، شناسایی نیازهای آتی مشتریان و نیز فرصت‌های پیش روی سازمان یا به عبارتی افزایش قابلیت اکتشاف فرصت‌های بازار در آینده نیز

1. Hoang & Rothaermel
2. Kang & Snell
3. Bontis et al.
4. Cabrilo et al.
5. Kianto et al.
6. Wensley et al.

7. Marketing Ambidexterity

8. Mehrabi et al.

همکاران؛ ۲۰۱۱) را از جمله عوامل مهم در افزایش توان بهره‌برداری و اکتشاف سازمان دانسته‌اند. به علاوه، ورهیز و همکاران (۲۰۱۱) به بررسی تأثیر توسعه دانش بازار، جزفسون و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی تأثیر بلوغ سازمانی، انعطاف‌پذیری مالی و راهبردی، و مهرابی، کوویلو و راناویرا (۲۰۱۹) به بررسی تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه بر بازاریابی دوسوتوان برای تعادل بین بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و کشف شایستگی‌های جدید پرداخته‌اند. براساس آنچه بیان شده است، به نظر می‌رسد رابطه سرمایه فکری با عملکرد شرکت به توان شرکت در اقدامات بهره‌برداری و اکتشاف سازمان به‌ویژه در زمینه بازاریابی دوسوتوان یا همان اقدامات بازاریابی اکتشافی و بازاریابی بهره‌بردارانه وابسته باشد و حذف این متغیر میانجی و نادیده‌انگاشتن آن در پژوهش‌های قبلی از جمله مسائلی است که ضروری است بررسی شود؛ بنابراین، می‌توان گفت که اگرچه پژوهش‌های مختلفی در زمینه روابط میان متغیرهای مذکور به گونه‌ای مجزا صورت گرفته است، نگارندگان در بررسی‌های خود پژوهشی پیدا نکرده‌اند که هم‌زمان به بررسی اثر سرمایه‌های فکری و دانش توسعه بازار بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق متغیر میانجی بازاریابی دوسوتوان پرداخته باشد. به‌طور خلاصه، مطالعه حاضر در پی پاسخ به این سؤالات است: آیا بازاریابی دوسوتوان دارای نقش میانجی در ارتباط بین سرمایه‌های فکری و توسعه دانش بازار با عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان است؟ آیا سرمایه فکری و توسعه دانش بازار بر بازاریابی دوسوتوان در شرکت‌های دانش‌بنیان اثرگذار است؟ آیا بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر دارد؟

۲۰۲۰). به عبارت دیگر، شواهد تجربی نشان می‌دهد رابطه بازاریابی بهره‌بردارانه و اکتشافی با عملکرد شرکت می‌تواند مثبت یا منفی باشد (هو و لو، ۲۰۱۵)؛ ورهیز و همکاران؛ ۲۰۱۱). این تضاد و تعارض بین نتایج پژوهش‌های پیشین ضرورت بررسی بیشتر این رابطه را آشکار می‌کند.

پژوهشگرانی نظیر برکینشاو و گوپتا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، جزفسون و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند که پژوهش‌های انجام‌شده تنها برخی از عوامل تأثیرگذار بر دوسوتوانی را بررسی کرده‌اند؛ به‌همین دلیل، هو و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که تعیین و سنجش عوامل مدیریتی مؤثر بر دوسوتوانی سازمانی نیازمند بررسی بیشتر است. اگرچه برخی از پژوهشگران نظیر کریاکوپولوس و مورمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، هو و لو (۲۰۱۵)، ورهیز و همکاران (۲۰۱۱)، جزفسون و همکاران (۲۰۱۶) و هو و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تعیین‌کننده‌هایی مثل جهت‌گیری بازار، ظرفیت جذب، قابلیت‌های بازاریابی، بلوغ سازمانی، انعطاف‌پذیری مالی و انعطاف‌پذیری راهبردی پرداخته‌اند، با این حال هنوز نقاط مبهم زیادی درباره چهارچوب پژوهش‌های بازاریابی دوسوتوان وجود دارد. از جمله نقاط مبهم در این زمینه، نقش سرمایه فکری و توسعه دانش بازار است. براساس دیدگاه مبتنی بر منبع، منابع و دارایی‌های معنوی از مهم‌ترین ابزارهای کسب مزیت رقابتی پایدار هستند؛ از این رو، برخی از پژوهش‌ها نقش سرمایه انسانی و کارکنان سازمان (کیانتو و همکاران، ۲۰۱۷)؛ کابریلو و همکاران، ۲۰۱۸)، سرمایه ساختاری (چن و همکاران؛ ۲۰۱۵) و سرمایه ارتباطی (هورمیگا و

1. Vorhies et al.
2. Birkinshaw & Gupta
3. Kyriakopoulos & Moorman
4. Chen et al.

## ۲- پیشینه پژوهش

در زیر مبانی نظری و پیشینه پژوهش تشریح می‌شود.

### ۲-۱- عملکرد

عملکرد بیانگر مجموعه فرایندها و عملیاتی است که برای تحقق اهداف معین سازمان انجام می‌شوند. عملکرد سازه‌ای است با ابعاد مختلف که باید با چندین معیار اندازه‌گیری شود. هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، به ارزیابی عملکرد نیاز مبرم دارد. ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات. به‌عبارت‌دیگر ارزیابی عملکرد اندازه‌گیری میزان کارایی و اثربخشی فرایندهای مختلف سازمان در دستیابی به نتایج موردنظر است (بوزیک و دیموفسکی، ۲۰۱۹). در مدل‌های مرسوم اندازه‌گیری عملکرد، تأکید بر روش‌های مالی است؛ درحالی‌که این ابزارها نمی‌توانند نتایج ناملموس را اندازه‌گیری کنند. به‌طور کلی، برای اندازه‌گیری عملکرد از یکی از روش‌های ذهنی یا عینی و یا هر دو استفاده می‌شود. معیارهای ذهنی نسبی هستند و معیارهای عینی مطلق‌اند. در صنایعی که در آنها داده‌های منتشرشده در دسترس نیست و شرکت‌ها عموماً تمایلی به انتشار واقعیت عینی و آمار و ارقام عملکردی به دیگران ندارند، اندازه‌گیری ذهنی از طریق منابع اولیه تنها گزینه اندازه‌گیری عملکرد شرکت است (هوانگ و روترمایل، ۲۰۱۰). در این پژوهش برای اندازه‌گیری عملکرد از مقیاس استاندارد بوزیک و دیموفسکی (۲۰۱۹) استفاده شده است.

## ۲-۲- بازاریابی دوستوان

مفهوم دوستوانی که آن را دانکن<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) برای نخستین بار مطرح کرده است، بر پیگیری هم‌زمان برنامه‌های اکتشاف و بهره‌برداری سازمان دلالت دارد (مام و همکاران، ۲۰۱۵؛ جانی و همکاران، ۲۰۱۳). به‌عبارت‌دیگر، دوستوانی سازه‌ای یکپارچه از اکتشاف و بهره‌برداری است (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳). اکتشاف فرایند شناسایی، ارزیابی و فرموله‌سازی فرصت‌هاست. بهره‌برداری فرایندی است که بر سرعت، دقت و تمرکز بر شایستگی‌های موجود تأکید دارد (برکینشاو و گوپتا، ۲۰۱۳). بعضی از مطالعات بر اهمیت دوستوانی برای مقابله با چالش‌های نوآوری و بهبود عملکرد تأکید دارند (مام و همکاران، ۲۰۱۵؛ جانی و همکاران، ۲۰۱۳). جرفسون و همکاران (۲۰۱۶) براساس مفهوم دوستوانی سازمانی، مفهوم بازاریابی دوستوان را مطرح کرده‌اند و به بررسی تأثیر آن بر عملکرد و پیامدهای مالی شرکت پرداخته‌اند. آنها معتقدند که بازاریابی دوستوان، ترکیبی از بهره‌برداری شرکت از شایستگی‌های موجود و اکتشاف قابلیت‌های آینده در فعالیت‌های بازاریابی است. بازاریابی دوستوان نشان‌دهنده قابلیت پویاست که برای دستیابی به عملکرد برتر ضروری است. بازاریابی دوستوان از طریق شناسایی نیازها و فرصت‌های بازار و مشتریان با بهبود و کمک به شرکت‌ها برای ادغام، ساخت و تنظیم مجدد منابع می‌تواند نقشی اساسی در کسب مزیت رقابتی پایدار ایفا کند. اکتشاف فرصت‌ها به‌عنوان یکی از اجزای اصلی دوستوانی می‌تواند براساس شیوه‌های مختلف بازاریابی صورت گیرد. به‌عبارت‌دیگر، بازاریابی دوستوان شامل

توانایی شرکت برای استخراج ارزش، از پیشنهادها و راه‌حل‌های موجود و بهره‌برداری از این فرصت‌ها در بازار و درعین حال پیش‌بینی نیازهای بازار آینده و ارائه پیشنهادها و راه‌حل‌هایی برای پاسخ‌گویی به نیازهای احتمالی مشتریان و در نتیجه کاوش فرصت‌های جدید است (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ مهرابی و همکاران، ۲۰۱۹). برخی پژوهشگران معتقدند که اقدامات هم‌زمان بهره‌برداری و اکتشاف ارزش از طریق فعالیت‌های بازاریابی به‌عنوان ابزاری راهبردی می‌تواند نقشی اساسی در بهبود و ارتقای عملکرد سازمان داشته باشد (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ جرفسون و همکاران، ۲۰۱۶).

بازاریابی دوسوتوان، ترکیبی از بهره‌برداری شرکت از شایستگی‌های موجود و اکتشاف قابلیت‌های آینده در فعالیت‌های بازاریابی است (جرفسون و همکاران، ۲۰۱۶). به‌عبارت‌دیگر، بازاریابی دوسوتوان دارای دو بُعد یا مجموعه رفتار متفاوت اکتشاف و بهره‌برداری است که به آنها به‌ترتیب بازاریابی اکتشافی و بهره‌بردارانه گفته می‌شود (هو و لو، ۲۰۱۵). بازاریابی اکتشافی بر شناسایی و اکتشاف نیازهای پنهان یا نوظهور مشتریان از طریق بررسی بازار برای کشف فرصت‌های جدید و نیازهای آینده مشتریان استوار است و به‌مفهوم کشف، درک و رفع نیازهای پنهان مشتریان است. بازاریابی بهره‌بردارانه به تولید و توزیع محصولات موجود و پاسخ‌گویی به نیازهای شفاف و آشکار مشتریان اشاره دارد (هو و همکاران، ۲۰۲۰).

### ۳-۲- سرمایه فکری

سرمایه فکری یکی از مهم‌ترین عوامل تولیدی در اقتصادهای دانش‌بنیان است که شامل تمام دارایی‌های دانشی می‌شود که شرکت برای رسیدن به مزیت رقابتی

و موفقیت از آنها استفاده می‌کند (مارول و همکاران، ۲۰۱۶؛ کیانتو و همکاران، ۲۰۱۷). چن و همکاران (۲۰۱۵) سرمایه فکری را دارایی‌های نامشهود مربوط به دانش که در یک سازمان وجود دارد، تعریف می‌کنند که می‌تواند شامل صلاحیت فکری، مالکیت معنوی و منابع فکری باشد. برخی پژوهشگران معتقدند که سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری یا ارتباطی سه جزء اصلی سرمایه فکری است (اینکنن، ۲۰۱۵؛ اوپیدات و همکاران، ۲۰۱۷).

سرمایه‌های انسانی به دانش فردی، مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجارب موجود در کارکنان یک سازمان برای خلق ارزش و حل کردن مسائل سازمان تعریف شده است (هورمیگا و همکاران، ۲۰۱۱). بیشتر نظریه‌پردازان که سرمایه انسانی را هدف پژوهش خود قرار داده‌اند، آن را در سطح فردی در نظر گرفته‌اند و به نوعی آن را ترکیبی از دانش، مهارت، هوش و استعداد افراد دیده‌اند؛ بدون در نظر گرفتن آنچه در بافت سازمان موجود است. اینکنن (۲۰۱۵) سرمایه انسانی یک سازمان را دانش و مهارت‌های متخصصان آن سازمان دانسته است که به‌منظور ارائه خدمات حرفه‌ای از آنها استفاده می‌کند. کیانتو و همکاران (۲۰۱۷) معتقدند کارکنان، سرمایه فکری را از طریق شایستگی، نگرش و توانمندی فکری خود ایجاد می‌کنند. مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده سرمایه انسانی، مجموعه مهارت‌های نیروی کار، عمق و وسعت تجربه آنان است. سرمایه انسانی به‌منزله روح و فکر منابع سرمایه فکری است. این سرمایه در شب با ترک سازمان از سوی کارکنان از شرکت خارج می‌شود؛ اما سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای حتی با ترک سازمان در شب هم بدون تغییر باقی می‌ماند.

ارتباطات در مسیرهای مختلفی شکل می‌یابد. برخی دیگر معتقدند که این سرمایه جزئی اساسی از سرمایه فکری محسوب می‌شود و عبارت است از ارزش جاسازی‌شده و موجود در شبکه‌های بازاریابی و ارتباطاتی که از آن طریق سازمان‌ها کسب و کارشان را هدایت می‌کنند (اینکنن، ۲۰۱۵).

#### ۴-۲- توسعه دانش بازار

دانش بازار مبنای اساسی تمامی قابلیت‌های بازاریابی و بهبود آنهاست؛ بنابراین، کسب دانش جدید و به‌روزرسانی دانش مربوط به بازار از مهم‌ترین اولویت‌های سازمان‌ها برای توفیق در بازار است (ورهیز و همکاران، ۲۰۱۱). به عبارت دیگر، شناخت بازار و توسعه دانش مربوط به آن یکی از مهم‌ترین مسائلی است که سازمان‌ها به آن توجه می‌کنند. دانش بازار و توسعه آن در پی ایجاد و گسترش فهم بازار، درک نیازهای کنونی و آینده مشتریان، تسهیم و انتقال این دانش و آگاهی به همه بخش‌های مختلف سازمان برای تحلیل درست بازار و مشتریان، توسعه محصولات و خدمات موجود یا تولید محصولات و خدمات جدید متناسب با نیازمندی‌های بازار است (اوبیدات و همکاران، ۲۰۱۷). دانش بازار یعنی دانش سازمان از محیط کلان، رفتار رقبا، رفتار مشتریان و نیازهای آنان. از نظر ورهیز و همکاران (۲۰۱۱) توسعه دانش بازار به شیوه گردآوری اطلاعات بازار و چگونگی استفاده از آنها اشاره دارد و شامل چهار بُعد اکتساب اطلاعات بازار، انتشار اطلاعات بازار، تجزیه و تحلیل اطلاعات و درک مشترک است.

اکتساب اطلاعات بازار به قابلیت یک شرکت برای شناسایی و کسب دانش ارائه‌شده درباره بازار یا به توانایی ارزیابی، کسب و جذب دانش بازار اطلاق

سرمایه ساختاری به ساختارها و فرایندهای موجود در درون یک سازمان اشاره دارد که کارکنان از آنها استفاده می‌کنند و از این طریق دانش و مهارت‌هایشان را به کار می‌گیرند (اینکنن، ۲۰۱۵). این سرمایه شامل مکانیزم‌ها و ساختارهایی است که نقش اصلی آن در حمایت از کارکنان برای رسیدن به عملکرد بهینه فکری و ازسویی عملکرد بهینه در کسب و کار است. هورمیگا و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند سرمایه ساختاری شامل ذخایر غیرانسانی دانش از جمله پایگاه‌های داده، نمودارهای سازمانی، دستورالعمل‌های اجرای فرایندها، راهبردها و برنامه‌های اجرایی است. به عبارت دیگر، این سرمایه شامل تمام مخازن دانشی غیرانسانی در یک سازمان مانند پایگاه داده‌ها، فرایندها، راهبردها و چارت‌های سازمانی است که به سازمان ارزشی فراتر از دارایی‌های فیزیکی می‌بخشد (اوبیدات و همکاران، ۲۰۱۷).

سرمایه ارتباطی دربرگیرنده همه روابطی است که بین بنگاه اقتصادی با هر فرد یا بنگاه اقتصادی دیگر وجود دارد. این روابط شامل مشتریان، واسطه‌ها، کارکنان، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، مقامات قانونی، اعتباردهندگان و سرمایه‌گذاران است. این روابط به دو گروه کلی تقسیم می‌شوند: گروه اول روابطی هستند که از طریق قرارداد با مشتریان و تأمین‌کنندگان مواد اولیه یا شرکای اصلی رسمیت می‌یابند. گروه دوم بیشتر شامل روابط غیررسمی هستند. سرمایه رابطه‌ای پل و سازمان‌دهنده عملیات سرمایه فکری تلقی می‌شود و عامل تعیین‌کننده در تبدیل سرمایه فکری به ارزش بازار است. این سرمایه شامل استحکام و وفاداری مناسبات و روابط با مشتری است (اوبیدات و همکاران، ۲۰۱۷). برخی از پژوهشگران دید گسترده‌تری دارند و آن را عبارت از ارتباطات با ذی‌نفعان اقتصادی گوناگون و به‌ویژه مشتریان می‌دانند؛ به گونه‌ای که این نوع از



بررسی کرده‌اند؛ به این معنا که چگونگی کشف فرصت‌های بازار و بهره‌برداری از آنها، توانایی شرکت را در بهبود عملکرد خود افزایش می‌دهد. برخی پژوهشگران بیان می‌کنند که تلاش‌ها و فعالیت‌های هم‌زمان بهره‌برداری و اکتشاف ارزش، از طریق اقدامات بازاریابی می‌تواند به عنوان ابزاری راهبردی، نقشی اساسی در بهبود و ارتقای عملکرد سازمان داشته باشد (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ مهرابی و همکاران، ۲۰۱۹).

بازاریابی دوسوتوان با بهبود و کمک به شرکت‌ها برای ادغام، ساخت و تنظیم مجدد منابع بازاریابی می‌تواند نقشی اساسی در کسب مزیت رقابتی پایدار (هو و لو، ۲۰۱۵) ایفا کند. اکتشاف فرصت‌ها به عنوان یکی از اجزای اصلی دوسوتوانی می‌تواند بر اساس شیوه‌های مختلف بازاریابی صورت گیرد. به عبارت دیگر، بازاریابی دوسوتوان شامل توانایی شرکت برای استخراج ارزش از پیشنهادها و راه‌حل‌های موجود و بهره‌برداری از این فرصت‌ها در بازار و درعین حال پیش‌بینی نیازهای بازار آینده و ارائه پیشنهادها و راه‌حل‌هایی برای پاسخ‌گویی به نیازهای احتمالی، در نتیجه کاوش فرصت‌های جدید است (ورهیز و همکاران، ۲۰۱۱). اگرچه پژوهش‌های مختلفی در زمینه ارتباط دوسوتوانی و عملکرد انجام شده است و نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تقویت دوسوتوانی سازمانی و تسهیل امور مربوط به اکتشاف و بهره‌برداری به بهبود عملکرد شرکت منجر می‌شود (هو و همکاران، ۲۰۲۰)، هنوز خلأ پژوهشی در زمینه بررسی تأثیر بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد وجود دارد؛ از این رو، انتظار می‌رود مجموعه فعالیت‌های بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد شرکت اثر مثبت و معناداری داشته باشد؛ بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

H<sub>1</sub>: بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد سازمانی اثر

می‌شود (ژو و لی، ۲۰۱۲؛ بایرلی و همکاران، ۲۰۰۹). ژو و لی (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که انتشار دانش عبارت است از ارتباطات و توزیع دانش بین افراد در سازمان. انتشار اطلاعات بازار به این اشاره دارد که چگونه واحد بازاریابی در کوتاه‌مدت، اطلاعات به‌دست‌آمده از بازار را به‌طور مؤثر در اختیار واحدهای مختلف سازمان قرار می‌دهد. تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار به توانایی شرکت در سازمان‌دهی، تلخیص، پردازش و ارزیابی اطلاعات به‌دست‌آمده درباره بازار اشاره دارد. تحلیل اطلاعات بازار بیان می‌کند که چگونه واحد بازاریابی، ایده‌های بازاریابی جدید را دائماً به‌منظور ارزیابی شایستگی بالقوه آنها تحلیل می‌کند. در نهایت، درک مشترک به این موضوع اشاره دارد که چگونه شرکت بین کارکنان خود، درک مشترکی از اطلاعات بازاریابی موجود و پیامدهای فعالیت‌های بازاریابی ایجاد می‌کند (ورهیز و همکاران، ۲۰۱۱). در این پژوهش بر اساس نظر و رهیز و همکاران (۲۰۱۱) از چهار بُعد ذکر شده برای سنجش دانش توسعه بازار استفاده شده است.

## ۵-۲- مدل مفهومی پژوهش

### ۱-۵-۲- بازاریابی دوسوتوان و عملکرد

اخیراً برخی از پژوهشگران (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ مهرابی و همکاران، ۲۰۱۹؛ جرفسون و همکاران، ۲۰۱۶؛ و رهیز و همکاران، ۲۰۱۱) به بررسی تأثیر بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد پرداخته‌اند. با وجود این، پژوهش‌ها درباره نقش بازاریابی دوسوتوان در بهبود و ارتقای عملکرد، چندان پررنگ نیست. جرفسون و همکاران (۲۰۱۶) از جمله نخستین پژوهشگران بودند که نقش بازاریابی دوسوتوان در بهبود و توسعه عملکرد را

1. Zhou & Li
2. Bierly et al.

مثبت و معناداری دارد.

کمک کند. به عبارت دیگر، سازمان می‌تواند با تقویت سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی خود هم در شناسایی فرصت‌های بازار و نیازهای مشتریان و هم در بهره‌برداری از این فرصت‌ها برای رفع آن نیازها بهتر عمل کند؛ بنابراین، می‌توان انتظار داشت که توان بازاریابی اکتشافی و بهره‌بردانه شرکت یا به عبارتی بازاریابی دوستوان شرکت بر اثر بهبود سه جزء اصلی سرمایه فکری یعنی سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی بهبود می‌یابد؛ پس براساس آنچه در بالا گفته شد و نیز با توجه به کمبود مطالعات در زمینه بررسی تأثیر سرمایه فکری بر بازاریابی دوستوان، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

H<sub>۴</sub>: سرمایه فکری بر بازاریابی دوستوان اثر مثبت و معناداری دارد.

### ۳-۵-۲- توسعه دانش بازار و بازاریابی دوستوان

براساس نتایج پژوهش‌های پیشین، دانش جزء جدانشدنی اکتشاف و بهره‌برداری است (بایرلی و همکاران، ۲۰۰۹). ونسلی و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند دانش، توانایی سازمان را هم در زمینه ایجاد و خلق فرصت‌ها و هم در زمینه سطح نوآورانه بودن آن فرصت‌ها بهبود می‌دهد. در واقع تخصص، دانش و مهارت فنی، پایه و اساس کار خلاقانه است. مارول و لامپکین<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) معتقدند تشخیص فرصت، فرایندی دانش‌بنیان است که با ترکیبی از انواع دانش و جست‌وجوی دانش اضافی به منظور تسهیل فرایند آغاز می‌شود. آنها نشان دادند که چگونه دانش در چهار زمینه بازار، مشکلات مشتری، راه‌های برآورده‌سازی

### ۲-۵-۲- سرمایه فکری و بازاریابی دوستوان

نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد سرمایه فکری از جمله عوامل اثرگذار بر دوستوانی (کانگ و اسنل، ۲۰۰۹؛ اینکنن، ۲۰۱۵)، قابلیت‌های بازاریابی (اکاس و سوک، ۲۰۱۴؛)، نوآوری (کابریلو و همکاران، ۲۰۱۸؛ کیانتو و همکاران، ۲۰۱۷؛ اوبیدات و همکاران، ۲۰۱۷) و شناسایی فرصت‌های بازار (رودریگز و همکاران، ۲۰۱۰؛ پوهاکا، ۲۰۱۰) است. بر همین اساس، رودریگز و همکاران (۲۰۱۰) با استفاده از تحلیل داده‌های GEM، نقش سرمایه‌های فکری را در شناخت فرصت‌های تجاری بررسی می‌کنند و بیان می‌کنند که سرمایه فکری سبب شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید برای سازمان‌ها می‌شود. کابریلو و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند هرچه شبکه ارتباطی سازمان گسترده‌تر باشد، امکان شناسایی فرصت و بهره‌برداری از آن بیشتر می‌شود؛ بنابراین، توانایی ارتباط با مشتری و سایر ذی‌نفعان سبب می‌شود تا سازمان فرصت‌های جدید را بهتر شناسایی کند و در بهره‌برداری از آنها موفقیت بیشتری داشته باشد. از نگاه سوبرامانیم و یونت<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) منابع انسانی ماهر و خلاق در یک بستر ساختاری مناسب با رویه‌ها، سیستم‌ها و فرایندهای کارا می‌تواند با برقراری ارتباط با محیط و بازار خود، اقدام به جذب و حفظ مشتری کند و او را در رابطه‌ای طولانی با سازمان نگه دارد تا از این طریق به سازمان در شناسایی و رفع نیازهای موجود و طراحی محصولات و خدمات جدید برای رفع نیازهای آینده مشتریانش

1. O'Cass & Sok
2. Rodriguez et al.
3. Puhakka
4. Subramaniam & Youndt

سه بعد قابلیت اشتراک دانش شامل تمایل به اشتراک دانش، توانایی یادگیری و توانایی انتقال دانش بر قابلیت نوآوری سازمان پرداخت و به این نتیجه رسید که هر سه قابلیت اشتراک دانش بر قابلیت نوآوری تأثیر مثبت داشتند. کاماساک و بلوتلار (۲۰۱۰) نیز به بررسی نقش اشتراک دانش بر دوسوتوانی پرداختند. نتایج نشان داد جمع آوری دانش اثر درخور توجهی بر انواع نوآوری و دوسوتوانی دارد. در هر صورت، اگرچه ورهیز و همکاران (۲۰۱۱) با در نظر گرفتن چهار بعد اکتساب اطلاعات بازار، انتشار اطلاعات بازار، تجزیه و تحلیل اطلاعات و درک مشترک برای توسعه دانش بازار، تأثیر آن را بر بازاریابی اکتشافی و بازاریابی بهره‌بردارانه به طور مجزا بررسی کردند و دریافتند که دارای تأثیری مثبت بر هر دو بعد است؛ اما با این حال، هنوز پژوهش‌ها در زمینه بررسی نقش دانش بازار و توسعه آن برای تعقیب هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری یا بازاریابی دوسوتوان پرنسنگ نیست و ضروری است تا پژوهش‌های بیشتری در این زمینه انجام شود؛ از این رو، فرضیه پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

H<sub>۲</sub>: توسعه دانش بازار بر بازاریابی دوسوتوان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

#### ۴-۵-۲- نقش میانجی بازاریابی دوسوتوان

در این پژوهش برای سرمایه‌فکری در سازمان سه بعد سرمایه‌انسانی، ارتباطی و ساختاری در نظر گرفته شده است که به دانش افراد (سرمایه‌انسانی)، روابط با ذی‌نفعان و مشتریان (سرمایه‌ارتباطی) و فرایندهای سازمانی، پایگاه داده‌ها و سیستم‌ها (سرمایه ساختاری) اشاره دارد. نتایج پژوهش‌های پژوهشگرانی چون کیانتو و همکاران (۲۰۱۷)، مارول و همکاران (۲۰۱۶) و مارول و لامپکین (۲۰۰۷) که به بررسی نقش سرمایه

نیاز بازار و فناوری بر شناسایی و تشخیص فرصت و نوآوری محصولات و خدمات اثر می‌گذارد. ژو و لی (۲۰۱۲) اذعان دارند که نوآوری ارتباط تنگاتنگی با خلق دانش دارد. آنها پی بردند که نوآوری به شدت به گردآوری دانش جدید در سازمان وابسته است و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه را تسهیل می‌کند. یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که انتشار دانش، به عنوان یکی از مؤلفه‌های اثرگذار بر دوسوتوانی است (کاماساک و بلوتلار، ۲۰۱۰). سوبرمانیام و یونت (۲۰۰۵) دریافتند که اکتساب و یکپارچه‌سازی دانش جدید نیز به نوآوری منجر می‌شود. تأثیر توسعه و اشتراک دانش را زمانی می‌توان بهتر توضیح داد که هر دو بعد دوسوتوانی یعنی اکتشاف و بهره‌برداری با هم در نظر گرفته شوند. می‌توان گفت که برای بعد بهره‌برداری، از دانش انتشار یافته برای بهبود محصولات، فرایندها یا خدمات موجود یک سازمان استفاده می‌شود؛ در حالی که در اکتشاف دانش به شکل یک پایه و اساس برای تولید محصولات و فناوری‌های جدید استفاده می‌شود (بایرلی و همکاران، ۲۰۰۹). از نظر شین<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) دانش بازار به مفهوم داشتن اطلاعات درباره نحوه عملکرد بازار، فناوری و دانش فنی مورد نیاز این بازار، ارتباط با تأمین کنندگان، شیوه‌های فروش و دانستن اینکه مشتری چه چیزی می‌خواهد و ترجیح او چیست، می‌تواند به شناخت بهتر فرصت‌ها و توسعه محصولات و خدمات جدیدی منجر شود که برای مشتریان سودمند است.

در پژوهش دیگر، تسای<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) خاطر نشان کرد که دانش جدید برای توسعه محصولات و یا ایده‌های جدید بسیار مهم است. ماتورامیتا<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) نیز به بررسی

1. Kamaşak & Bulutlar
2. Shane
3. Tsai
4. Mathuramaytha

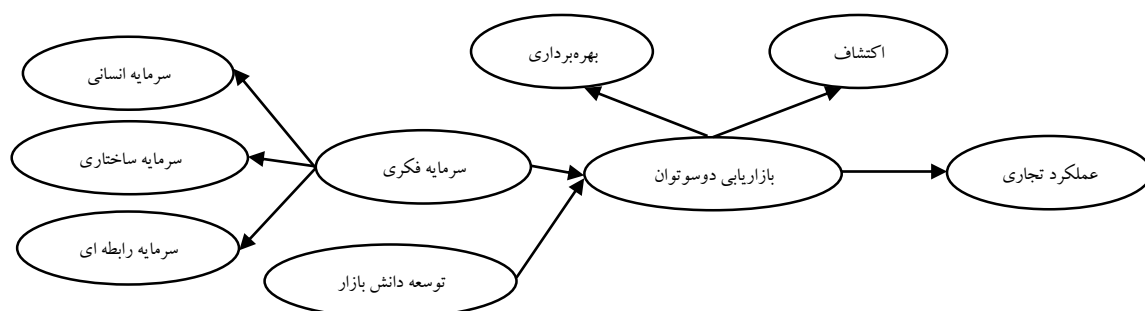
ایجاد درک مشترک در میان کارکنان به توانایی شرکت برای شناسایی و دستیابی بهتر به فرصت‌های بازار کمک می‌کند؛ بنابراین، بدون استفاده از دانش جدید و یا به‌روزرسانی دانش فعلی، واحدهای سازمانی، نوآوری اکتشافی موفقی نخواهند داشت (کیانتو و همکاران، ۲۰۱۷).

جورج و زهرا (۲۰۰۲) معتقدند به کارگیری دانش با تبدیل آن به محصولات، خدمات و فناوری، اصلاح فرایندهای موجود و کاهش هزینه‌های مختلف باعث بهبود بهره‌وری و درنهایت افزایش سودآوری شرکت می‌شود؛ بنابراین، انتظار می‌رود به کارگیری و توسعه دانش بازار به شناسایی درست فرصت‌ها و نیازهای بازار و نیز حل مسائل و مشکلات به‌ویژه مشکلات مشتری و رفع نیازهای او با ارائه محصولات و خدمات جدید کمک کند و توان بازاریابی شرکت را در ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری (بازاریابی دوسوتوان) تقویت کند و درنهایت به بهبود عملکرد شرکت منجر شود. همچنین، انتظار می‌رود توسعه دانش بازار از مسیر بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت داشته باشد؛ از این رو، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H<sub>۵</sub>: بازاریابی دوسوتوان نقش میانجی در ارتباط دانش توسعه بازار با عملکرد شرکت دارد.  
باتوجه به آنچه گفته شد، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر پیشنهاد می‌شود:

انسانی پرداخته‌اند، نشان می‌دهد توانمندی نیروی انسانی یکی از عوامل مهم در کشف فرصت‌های محیطی و نیز بهره‌برداری از آنهاست. کابریلو و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند سرمایه ساختاری مناسب سبب می‌شود سازمان بستر لازم برای شناسایی فرصت‌ها و نیز امکان استفاده و بهره‌برداری از نوآوری‌های سازمانی را داشته باشد. همچنین ونسلی و همکاران (۲۰۱۱) و هورمیگا و همکاران (۲۰۱۱) نقش سرمایه ارتباطی را در شناسایی نیازهای مشتریان و فرصت‌های بازار تأیید می‌کنند و بیان می‌کنند که هرچه شبکه ارتباطی سازمان گسترده‌تر باشد، امکان شناسایی فرصت و بهره‌برداری از آنها بیشتر می‌شود؛ بنابراین، سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی می‌تواند با بهبود توان اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌های بازار از طریق فعالیت‌ها و قابلیت‌های بازاریابی نقش مهمی در تولید، ترویج و انتقال برنامه‌های کاربردی دانش داشته باشد و از طریق متغیر میانجی بازاریابی دوسوتوان به‌طور غیرمستقیم به بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمان منجر شوند؛ بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

H<sub>۴</sub>: بازاریابی دوسوتوان نقش میانجی در ارتباط سرمایه فکری و عملکرد شرکت دارد.  
براساس دیدگاه مبتنی بر منبع اهمیت دانش به‌طور عام و توسعه دانش بازار به‌طور خاص به‌عنوان یک عامل اساسی در عملکرد بنگاه‌ها به‌قدری است که از آن به‌عنوان بنیادی‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌بنیان یاد می‌شود (تسای، ۲۰۰۱؛ جورج و زهرا، ۲۰۰۲). چون اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌های بازار مستلزم دانش بازار و توسعه آن است (ورهیز و همکاران، ۲۰۱۱)، کسب دانش جدید، تحلیل و انتشار آن به‌منظور



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ مهرابی و همکاران، ۲۰۲۰؛ جزیفون و همکاران، ۲۰۱۶؛ ورهیز و همکاران، ۲۰۱۱)

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی پژوهش، سرمایه فکری با سه بُعد انسانی، ساختاری و ارتباطی و توسعه دانش بازار با چهار بُعد اکتساب اطلاعات بازار، انتشار اطلاعات بازار، تجزیه و تحلیل اطلاعات و درک مشترک متغیرهای پنهان برون‌زا، عملکرد متغیر پنهان درون‌زا و بازاریابی دوسوتوان با دو بُعد اکتشاف و بهره‌برداری متغیر میانجی است. در این مدل متغیرهای پنهان سرمایه فکری و توسعه دانش بازار برای متغیر بازاریابی دوسوتوان نقش متغیر مستقل دارد و از جهتی دیگر در ارتباط میان دو متغیر بازاریابی دوسوتوان و عملکرد شرکت، عملکرد سازمانی متغیر وابسته و متغیر بازاریابی دوسوتوان نقش متغیر مستقل را دارد. از سوی دیگر، در کل مدل متغیر بازاریابی دوسوتوان دارای نقش میانجی است. چون متغیرهای پژوهش یعنی سرمایه فکری، توسعه دانش بازار و بازاریابی دوسوتوان پدیده‌هایی در سطح بنگاه هستند، سطح تحلیل در این پژوهش، سطح بنگاه است و جامعه آماری، شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری در شهر تهران است. حداقل نمونه لازم نیز با توجه به بزرگ‌ترین مقدار

حاصل از دو قاعده ۱. ده ضربدر تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری با بیشترین تعداد شاخص؛ ۲. ده ضربدر تعداد روابط متغیری با بیشترین رابطه در بخش ساختاری برابر با ۸۰ شرکت است. با مراجعه مستقیم به نمونه‌ای در دسترس از شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران، دانشگاه شریف و دانشگاه شهید بهشتی، تعداد ۱۶۷ پرسشنامه (هر شرکت یک نفر) توزیع شد. در مجموع، کل پرسشنامه‌هایی که مدیران این شرکت‌های دانش‌بنیان به‌طور کامل تکمیل کردند، ۹۷ مورد (شرکت) بود که ۴ پرسشنامه به دلیل پاسخ‌ندادن به بیش از ۵ سؤال یا پاسخ‌دادن هم‌زمان به دو گزینه برای یک سؤال کنار گذاشته شدند؛ بنابراین، تنها از پرسشنامه‌های ۹۳ شرکت که به‌درستی تکمیل شدند، در تحلیل استفاده شده است.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه استاندارد است. برای سنجش سرمایه فکری که شامل سه بُعد سرمایه انسانی (۶ سؤال)، سرمایه ساختاری (۵ سؤال) و سرمایه ارتباطی (۵ سؤال) است، از معیارهای سنجش بونتیسی (۱۹۹۸)، توسعه دانش بازار که دارای چهار بُعد اکتساب اطلاعات بازار (۴ سؤال)، انتشار اطلاعات بازار (۴ سؤال)، تجزیه و تحلیل اطلاعات و درک مشترک (هر بُعد ۳ سؤال) است نیز از مقیاس سنجش ورهیز و همکاران (۲۰۱۱)، بازاریابی

#### ۴- یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های این پژوهش در دو بخش زیر به‌طور خلاصه آمده است:

##### ۴-۱- بررسی برازش مدل پژوهش: که شامل

الف) برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ب) برازش مدل ساختاری و ج) برازش مدل کلی است.

##### الف) برازش مدل‌های اندازه‌گیری: این

برازش شامل سه معیار پایایی، روایی همگرا و واگراست.

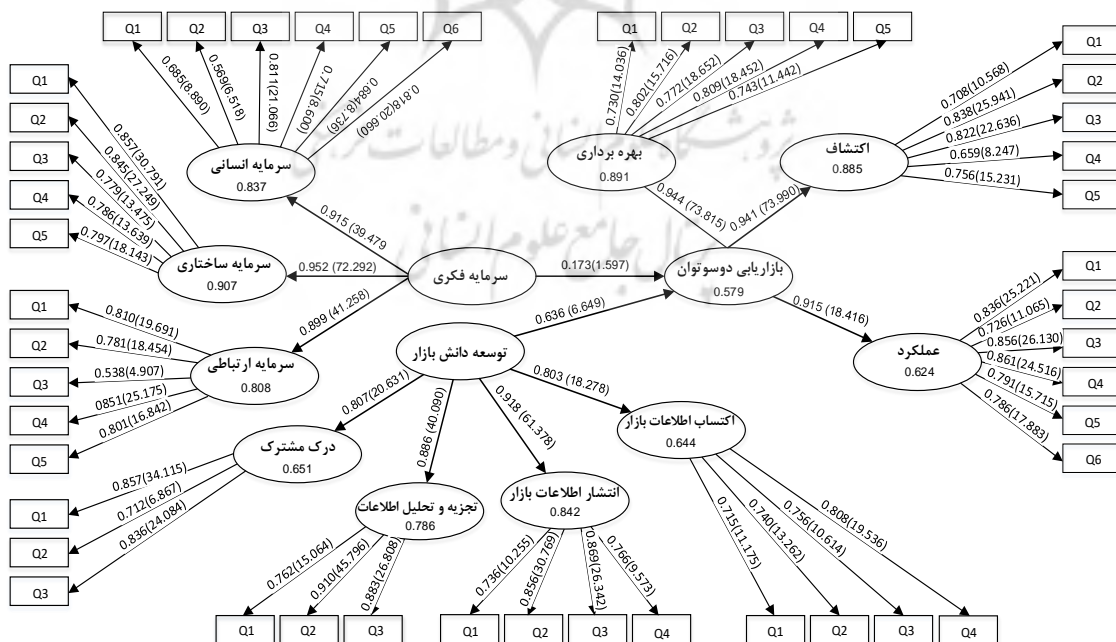
##### پایایی: با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای

عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی اندازه‌گیری می‌شود.

##### الف) مطابق با شکل ۲ تمامی بارهای عاملی

پرسش‌ها از ۰/۴ بیشتر است؛ از این رو، دیگر حذف هیچ‌یک از آنها لازم نیست.

دوسوتوان با دو بُعد بازاریابی اکتشافی و بازاریابی بهره‌بردارانه (هر بُعد ۵ سؤال) از مقیاس سنجش هو و لو (۲۰۱۵) و برای سنجش عملکرد (۷ سؤال) از مقیاس سنجش بوزیک و دیموفسکی (۲۰۱۹) استفاده شده است. در تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با به‌کارگیری نرم‌افزار Smart PLS3 برای بررسی و آزمون مدل مفهومی پژوهش استفاده شده است. در این پژوهش ۱۰ متغیر پنهان در مرتبه اول، سه متغیر پنهان در مرتبه دوم و ۴۶ متغیر آشکار (سؤالات پرسشنامه پس از حذف یک سؤال مربوط به عملکرد به دلیل کم بودن بار عاملی) وجود دارد. متغیرهای مرتبه اول یا ابعاد مدل مستقیماً با سؤالات در رابطه‌اند و توسط آنها اندازه‌گیری می‌شوند. همچنین، منظور از متغیرهای مرتبه دوم متغیرهایی است که با ابعاد در ارتباط‌اند و به‌طور غیرمستقیم به سؤالات مرتبط می‌شوند.



شکل ۲: آزمون فرضیه اصلی پژوهش (ضرایب استاندارد، بار عاملی، مقادیر داخل پراثر و  $R^2$  درون دایره‌ها)

### روایی همگرا و واگرا

با مقایسه مقدار ضریب AVE، متغیرها با ۰/۵ بررسی می‌شود. با توجه به بزرگ‌تر بودن مقدار این ضریب از ۰/۵ در جدول ۱، برای همه متغیرهای پنهان مرتبه اول و دوم، می‌توان نتیجه گرفت که روایی همگرای مدل و مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

گفتنی است که ابتدا مدل با ۴۷ پرسش (متغیر آشکار) اجرا شد. یک پرسش از پرسش‌های مربوط به عملکرد به دلیل پایین بودن بار عاملی حذف شد. با حذف این پرسش، مدل بار دیگر اجرا شد که نتایج آن در شکل ۲ آمده است.

ب) آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی: مطابق با جدول ۱ مقادیر آلفای کرونباخ (ستون دوم) و پایایی ترکیبی (ستون سوم) تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ است که برازش مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۱: مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، AVE، R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup> متغیرهای پنهان پژوهش

سازه	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	AVE	CR	آلفای کرونباخ
سرمایه انسانی	۰/۴۱۶	۰/۸۳۷	۰/۵۱۷	۰/۸۶۳	۰/۸۰۸
سرمایه ساختاری	۰/۵۹۷	۰/۹۰۷	۰/۶۶۲	۰/۹۰۷	۰/۸۷۲
سرمایه ارتباطی	۰/۴۶۴	۰/۸۰۸	۰/۵۸۴	۰/۸۷۳	۰/۸۱۶
اکتساب اطلاعات بازار	۰/۳۴۹	۰/۶۴۴	۰/۵۷۱	۰/۸۴۲	۰/۷۴۹
انتشار اطلاعات بازار	۰/۵۴۶	۰/۸۴۲	۰/۶۵۴	۰/۸۸۳	۰/۸۲۲
تجزیه و تحلیل اطلاعات	۰/۵۶۸	۰/۷۸۶	۰/۷۳۰	۰/۸۹۰	۰/۸۱۲
درک مشترک	۰/۳۹۹	۰/۶۵۱	۰/۶۴۷	۰/۸۴۵	۰/۷۲۹
بازاریابی دوسوتوان	۰/۲۹۰	۰/۵۷۹	۰/۵۱۹	۰/۹۱۵	۰/۸۹۶
بازاریابی بهره‌بردارانه	۰/۵۰۳	۰/۸۸۵	۰/۵۷۷	۰/۸۷۱	۰/۸۱۴
بازاریابی اکتشافی	۰/۵۲۳	۰/۸۹۱	۰/۵۹۶	۰/۸۸۰	۰/۸۳۰
عملکرد	۰/۳۹۸	۰/۶۲۴	۰/۶۵۷	۰/۹۲۰	۰/۸۹۵

مطابق با جدول ۲، مقدار جذر AVE تمام متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۲: ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

سازه	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)	(۹)	(۱۰)
اکتساب اطلاعات بازار (۱)	۰/۷۵۶									
تحلیل اطلاعات بازار (۲)	۰/۵۶۷	۰/۸۵۴								
انتشار اطلاعات بازار (۳)	۰/۷۱۲	۰/۷۳۳	۰/۸۰۹							
درک مشترک (۴)	۰/۴۵۶	۰/۷۳۸	۰/۶۳۱	۰/۸۰۴						
بازاریابی بهره‌بردارانه (۵)	۰/۵۹۵	۰/۵۸۷	۰/۶۵۴	۰/۶۱۱	۰/۷۵۹					
بازاریابی اکتشافی (۶)	۰/۵۳۹	۰/۶۰۱	۰/۶۳۰	۰/۵۸۵	۰/۷۵۶	۰/۷۷۲				
عملکرد (۷)	۰/۶۳۰	۰/۷۱۶	۰/۷۲۱	۰/۶۵۹	۰/۷۰۸	۰/۷۶۴	۰/۸۱۱			
سرمایه ارتباطی (۸)	۰/۷۵۱	۰/۵۷۴	۰/۵۷۸	۰/۴۸۸	۰/۶۰۸	۰/۵۸۷	۰/۶۹۶	۰/۷۶۴		
سرمایه انسانی (۹)	۰/۶۶۳	۰/۲۹۴	۰/۴۴۵	۰/۳۷۲	۰/۵۲۰	۰/۳۸۳	۰/۴۴۰	۰/۷۰۵	۰/۷۱۹	
سرمایه ساختاری (۱۰)	۰/۷۳۹	۰/۴۱۵	۰/۵۴۰	۰/۴۲۳	۰/۵۴۷	۰/۴۳۸	۰/۵۷۸	۰/۷۵۶	۰/۶۲۶	۰/۸۱۴

**ب) برازش مدل ساختاری**

۱. ضرایب معناداری  $t$ : مطابق شکل ۲، به غیر از مسیر سرمایه فکری بازاریابی دوسوتوان تمام ضرایب معناداری  $t$  از ۱/۹۶ بزرگ‌تر هستند که این امر معنادار بودن تمام پرسش‌ها و روابط میان متغیرها به غیر از این مسیر را در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد نشان می‌دهد. پایین بودن ضریب  $t$  بیانگر رد فرضیه تأثیر سرمایه فکری بر بازاریابی دوسوتوان است. ۲. معیار  $R^2$ : با توجه به شکل ۲ و ستون پنجم جدول ۱، تمام مقادیر  $R^2$  مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل، مساوی یا بیشتر از ۰/۳۳ است که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل ساختاری است. ۳. معیار  $Q^2$ : این معیار برای تمام سازه‌ها از ۰/۳۵ بیشتر است که مؤید برازش قوی مدل ساختاری است.

**ج) برازش مدل کلی**

معیار GoF یا نیکویی برازش: معیاری است برای بررسی برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند. این معیار به صورت زیر محاسبه می‌شود:

**جدول ۳: نتیجه برازش مدل کلی**

GoF	$R^2$	Communalities
۰/۷۷۹	۰/۷۶۹	۰/۷۸۹

با توجه به سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی شده است و به دست آمدن مقدار  $GoF=0/779$ ، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

**۲-۴-آزمون فرضیات پژوهش: شامل بررسی**

ضرایب استاندارد، بررسی ضرایب معناداری  $t$  مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها (شکل ۲) و مقادیر  $Z$  آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی متغیر بازاریابی دوسوتوان است.

یافته‌ها نشان می‌دهد ضریب استاندارد و مقدار  $t$  یا

ضریب معناداری مسیر ارتباطی میان سرمایه فکری و بازاریابی دوسوتوان به ترتیب برابر با ۰/۱۷۳ و ۱/۵۹۷ است. کوچک‌تر بودن ضریب معناداری این مسیر از ۱/۹۶ بیانگر پشتیبانی نکردن داده‌های پژوهش از تأثیر سرمایه فکری بر بازاریابی دوسوتوان در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. مقدار  $t$  یا ضریب معناداری مسیر دانش توسعه بازار و بازاریابی دوسوتوان (۶/۶۴۹) و نیز مسیر بازاریابی دوسوتوان و عملکرد (۱۸/۴۱۶) از ۱/۹۶ بیشتر است که بیانگر معنادار بودن تأثیر دانش توسعه بازار بر بازاریابی دوسوتوان و نیز تأثیر بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد شرکت‌های بررسی شده در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. ضرایب استاندارد مسیرهای دانش توسعه بازار و بازاریابی دوسوتوان و نیز بازاریابی دوسوتوان و عملکرد به ترتیب برابر با ۰/۶۳۶ و ۰/۷۹۰ است که بیانگر روابط مثبت و نسبتاً شدید بین این متغیرها به صورت دوجه دو است. همچنین، مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیر بازاریابی دوسوتوان برابر با ۰/۵۷۹ است که بیانگر آن است که دو متغیر سرمایه فکری و دانش توسعه بازار تقریباً ۵۸ درصد از تغییرات بازاریابی دوسوتوان را تبیین می‌کنند. مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیر عملکرد نیز برابر با ۰/۶۲۴ است که بیانگر آن است که دو متغیر سرمایه فکری و توسعه دانش بازار از طریق متغیر میانجی بازاریابی دوسوتوان تقریباً ۶۲ درصد از تغییرات عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان بررسی شده را تبیین می‌کنند. نتایج مقادیر  $Z$  آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی بازاریابی دوسوتوان برای دو مسیر سرمایه فکری-بازاریابی دوسوتوان-عملکرد و توسعه دانش بازار-بازاریابی دوسوتوان-عملکرد به ترتیب برابر با ۱/۵۱۴ و ۵/۷۸۹ است که بیانگر پشتیبانی نکردن داده‌ها از نقش میانجی بازاریابی دوسوتوان برای مسیر اول (رد فرضیه چهارم) و تأیید این نقش برای مسیر دوم (پذیرش فرضیه پنجم) است.



## ۵- نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج نشان می‌دهد توسعه دانش بازار بر بازاریابی دوسوتوان و بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارند؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که تمرکز بر توسعه دانش بازار و بهبود و ارتقای آن در شرکت‌های دانش‌بنیان، بازاریابی دوسوتوان را در این شرکت‌ها تسهیل می‌کند و در نهایت باعث بهبود و ارتقای عملکرد شرکت می‌شود. به عبارت دیگر، شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند از طریق بهبود اقدامات خود در زمینه کسب و انتشار اطلاعات بازار و نیز تحلیل و ایجاد درک مشترک از این اطلاعات، فعالیت‌های بازاریابی شرکت را در حوزه‌های بهره‌برداری از منابع موجود و اکتشاف فرصت‌های پیش رو تقویت کنند که این افزایش شایستگی‌های بازاریابی دوسوتوان، خود به عملکرد بهتر منجر خواهد شد. همچنین، براساس یافته‌های پژوهش و بر مبنای متغیرهای بررسی شده (پرسش‌های پرسشنامه) در این پژوهش می‌توان گفت شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند از طریق نمایندگان فروش و کارکنان بازاریابی خود با ملاقات مشتریان و بررسی دیدگاه‌های آنان درباره کیفیت محصولات و خدمات شرکت و نیز ثبت نیازهای آنان، به‌طور منظم اقدام به جمع‌آوری و اکتساب اطلاعات بازار کنند و در اولین فرصت ممکن با برگزاری جلسات یا از طریق شبکه‌های غیررسمی در سازمان، این اطلاعات را انتشار دهند و آنها را در اختیار افراد و واحدهای سازمانی مرتبط، به‌ویژه واحد بازاریابی، برای گرفتن تصمیمات لازم قرار دهند. تقویت این اقدامات و نیز اقداماتی نظیر آن که واحد بازاریابی پس از گردآوری اطلاعات لازم به‌منظور ایجاد درک مشترک از این اطلاعات و پیامدهای آنها و ارزیابی راهبردهای مختلف بازاریابی و ایده‌های جدید بازاریابی اقدام به تجزیه و تحلیل این اطلاعات کند، از جمله اقداماتی هستند

که سبب تقویت توسعه دانش بازار و به تبع آن بهبود فعالیت‌های بازاریابی دوسوتوان و در نهایت عملکرد شرکت خواهد شد.

بر پایه نتایج این پژوهش، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان به‌ویژه مدیران بازاریابی باید از چگونگی انجام اقدامات بهره‌بردارانه و اکتشافی بازاریابی دوسوتوان آگاهی داشته باشند و از این فعالیت‌های مؤثر، به‌ویژه فعالیت‌های اکتشافی برای رشد و بقای سازمان حمایت کنند. همچنین، مدیران باید توجه داشته باشند که افزایش توسعه دانش بازار می‌تواند ابزاری قوی برای بهبود توانمندی آنها در بهره‌برداری و اکتشاف فرصت‌های بازاریابی باشد. با توجه به محدود بودن منابع سازمانی، از دیگر کاربردهای مدیریتی این پژوهش می‌توان به متمرکز کردن توجه مدیران بر منابع توسعه دانش بازار و تقویت بازاریابی دوسوتوان اشاره کرد. همچنین از نگاه مدیریتی می‌توان گفت یک شرکت برای به حداکثر رساندن مزیت رقابتی خود در آینده، باید به ترتیب از دانش توسعه بازار برای افزایش تلاش‌های اکتشافی و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در بازار استفاده کند.

یافته‌های پژوهش در زمینه تأثیر توسعه دانش بازار بر بازاریابی دوسوتوان با یافته‌های هو و همکاران (۲۰۲۰)، ورهیز و همکاران (۲۰۱۱) و بایرلی و همکاران (۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد. هو و همکاران (۲۰۲۰) با استفاده از داده‌های مالی ۳۱۸ شرکت، نقش تعدیل‌گر ظرفیت جذب دانش در ارتباط میان بازاریابی دوسوتوان و عملکرد را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند که پردازش دانش سازمانی در تضمین اینکه شرکت‌ها می‌توانند از پیگیری بازاریابی دوسوتوان بهره‌مند شوند، نقش اصلی را دارد. بایرلی و همکاران (۲۰۰۹) نیز پی بردند که اشتراک دانش بر نوآوری و دوسوتوانی تأثیر مثبت

موجود و نیز مهارت‌ها و شیوه‌های کاملاً جدید در زمینه فعالیت‌های بازاریابی مانند مدیریت کیفیت محصول، خدمات مشتری، ارتقای محصول، هدف‌گذاری، تقسیم بندی و قیمت‌گذاری کنند.

برخلاف مبانی نظری و شواهد تجربی (کانگ و اسنل، ۲۰۰۹؛ اینکنن، ۲۰۱۵) داده‌های پژوهش از فرضیه دوم، یعنی تأثیر سرمایه فکری بر بازاریابی دوسوتوان و فرضیه چهارم یعنی نقش میانجی بازاریابی دوسوتوان در ارتباط سرمایه فکری و عملکرد، پشتیبانی نکرده و این فرضیه‌ها پذیرفته نشده است. این نتایج با نتایج پژوهش‌هایی چون اکاس و سوک (۲۰۱۴)، کابریلو و همکاران (۲۰۱۸)، کیانتو و همکاران (۲۰۱۷) و رودریگز و همکاران (۲۰۱۰) در تضاد است. از دلایل این نتیجه می‌توان به تأثیر مستقیم سرمایه‌های فکری بر عملکرد اشاره کرد. براساس نتایج پیشین به نظر می‌رسد تقویت منابع و سرمایه‌های انسانی از طریق بهبود مهارت‌ها و توانمندی افراد در سازمان و نیز بهبود ساختار، رویه‌ها و فرایندهای کاری و برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان و سایر ذی‌نفعان سازمان مستقیماً بر عملکرد مؤثر است و نه از طریق متغیر میانجی بازاریابی دوسوتوان. از دیگر دلایل رد این فرضیه می‌توان به کنترل‌نشدن متغیرهایی نظیر عمر و اندازه شرکت‌های بررسی شده و یا در نظر نگرفتن متغیرهای میانجی دیگری نظیر قابلیت‌های پویا در میان ارتباط سرمایه فکری و بازاریابی دوسوتوان اشاره کرد.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر آن است که طرح پژوهش مقطعی است؛ بنابراین، روابط را باید با احتیاط تفسیر کرد. منظور از مقطعی بودن طرح پژوهش آن است که نتایج این پژوهش، حاصل از جمع‌آوری داده‌ها در مقطع زمانی خاصی بوده است؛ درحالی‌که باید در بازه‌های زمانی مختلف، به

دارد. ورهیز و همکاران (۲۰۱۱) پی بردند که اثر توسعه دانش بازار را زمانی می‌توان بهتر توضیح داد که هر دو بُعد بازاریابی دوسوتوان (یعنی بازاریابی اکتشافی و بهره‌بردارانه) با هم در نظر گرفته شوند. آنها پی بردند که اکتساب و انتشار دانش بازار در بازاریابی بهره‌بردارانه، و تحلیل و درک مشترک دانش منبایی برای بازاریابی اکتشافی است (ورهیز و همکاران، ۲۰۱۱). به علاوه، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معنادار دارد. در واقع، شرکت‌ها با داشتن شایستگی‌های بازاریابی بهره‌بردارانه و اکتشافی، هم تمایز شیوه‌های بازاریابی خود را افزایش می‌دهند و هم روش‌های بازاریابی خود را بدون آسیب به شیوه‌ها و مسیرهای کنونی توسعه می‌دهند.

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های هو و لو (۲۰۱۵) در تضاد است. آنها با بررسی ۲۲۰ شرکت نشان داده‌اند پیگیری بازاریابی بهره‌بردارانه و اکتشافی به‌طور هم‌زمان به عملکرد بنگاه‌ها آسیب می‌زند. از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش مهربی، کوویلو و راناویرا (۲۰۱۹) نشان می‌دهد عملکرد بنگاه‌های بررسی شده هنگامی بهبود می‌یابد که میان فعالیت‌های بازاریابی بهره‌بردارانه و اکتشافی آنها تعادل وجود دارد و عدم تعادل میان این دو بُعد، موجب تضعیف عملکرد آنها می‌شود.

به هر حال، این پژوهش نشان داد بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان، از سویی مستلزم تقویت توانایی این شرکت‌ها برای بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و همچنین کشف فرصت‌های جدید در زمینه بازاریابی و از سوی دیگر، توسعه دانش بازار است؛ بنابراین، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان برای توسعه عملکرد، اول باید دانش خود در زمینه بازار یعنی دانش مشتری، دانش تهیه کنندگان مواد اولیه و سایر رقبا را توسعه دهند و تقویت کنند. دوم اینکه توجه خاصی به مهارت‌ها و شیوه‌های

- firms: Stability analysis throughout the economic crisis of 2008. *Structural Change and Economic Dynamics*, 49, 228-244.
2. Balboni, B., Bortoluzzi, G., Pugliese, R. & Tracogna, A. (2019). Business model evolution, contextual ambidexterity and the growth performance of hightech start-ups. *Journal of Business Research*, 99, 115-124.
  3. Bierly III, P. E., Damanpour, F. & Santoro, M. D. (2009). The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3), 481-509.
  4. Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
  5. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(42), 63-76.
  6. Bontis, N., Ciambotti, M., Palazzi, F. & Sgro, F. (2018). Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 19(4), 712-731.
  7. Božič, K. & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(4), 101578.
  8. Cabrilo, S., Kianto, A., Milic, B. (2018). The effect of IC components on innovation performance in Serbian companies. *Information and Knowledge Management Systems*, 48(3), 448-466.
  9. Chen, J., Zhao, X., Wang, Y. (2015). A new measurement of intellectual capital and its impact on innovation performance in an open innovation paradigm. *International Journal of Technology Management*, 67, 1-25.
  10. Ho, H. D. & Lu, R. (2015). Performance implications of marketing exploitation and exploration: Moderating role of supplier collaboration. *Journal of Business Research*, 68(5), 1026-1034.
- جمع‌آوری داده پرداخته شود؛ بدین صورت که ابتدا باید متغیرهای مستقل اجرا شوند، سپس بعد از گذشت مدت‌زمان معینی نتیجه رخ‌دادن متغیرهای مستقل، بر متغیر(های) وابسته سنجیده شود. محدودیت دیگر، ماهیت پرسشنامه‌ای پژوهش است. به‌این معنا که ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بوده است و پرسشنامه، خود دارای محدودیت ذاتی است؛ به‌طوری که اگر داده‌های مستند و مالی مانند میزان فروش، سودآوری، بازدهی دارایی‌ها، بازدهی سرمایه‌گذاری و... در دسترس باشد، امکان کسب نتایج دقیق‌تر وجود دارد و دیگر اینکه ممکن است پاسخ‌دهندگان بر اثر خستگی و بی‌حوصلگی پاسخ‌های مناسبی به پرسش‌ها نداده باشند. در پایان، دامنه عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت زیاد است که با توجه به محدود بودن دوره مطالعه، امکان بررسی هم‌زمان همه آنها وجود نداشت. برای مثال می‌توان به در نظر نگرفتن نقش تعدیل‌گر متغیرهایی مانند عدم اطمینان محیطی در رابطه میان بازاریابی دوسوتوان و عملکرد شرکت اشاره کرد.
- به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود با توجه به نبودن موضوع بازاریابی دوسوتوان، نقش متغیرهای تعدیل‌گری نظیر فرهنگ نوآورانه، ظرفیت جذب و رهبری تحول‌آفرین در ارتباط آن با عملکرد را بررسی کنند. از سوی دیگر، با توجه به پذیرفته نشدن تأثیر سرمایه فکری بر بازاریابی دوسوتوان، بررسی مجدد نقش آن در دیگر صنایع قابل تأمل است و در نهایت، وجود تعادل میان فعالیت‌های بازاریابی بهره‌بردارانه و بازاریابی اکتشافی برای شکل‌گیری بازاریابی دوسوتوان ضروری است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود نقش این تعادل یا عدم تعادل به‌عنوان یک متغیر در این زمینه بررسی شود.

## منابع

1. Alarcón, J. C., Aguilar, R. & Galán, J. L. (2019). Determinants of innovation output in Spanish knowledge-intensive service

- Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
22. Marvel, M. R., Davis, J. L. & Sproul, C. R. (2016). Human capital and entrepreneurship research: A critical review and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 599-626.
  23. Marvel, R. & Lumpkin, T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 807-828.
  24. Mathuramaytha, C. (2012). Developing Knowledge Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations—a Theoretical Model. *International Conference on Education and Management Innovation IPEDR* (Vol. 30).
  25. Mehrabi, H., Coviello, N. & Ranaweera, C. (2019). Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference. *Industrial Marketing Management*, 77, 129-142.
  26. Meyer, C., Skaggs, B. & Youndt, M. (2015). Customer interaction strategy, intellectual capital, and performance in professional service firms. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 17903. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
  27. Mom, T. J., Fourné, S. P. & Jansen, J. J. (2015). Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*, 54(S1).
  28. O'Cass, A. & Sok, P. (2014). The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. *International Small Business Journal*, 32(8), 996-1018.
  29. Obeidat, B. Y., Tarhini, A., Masa'deh, R. E. & Aqqad, N. O. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management:
  11. Ho, H., Osiyevskyy, O., Agarwal, J. & Reza, S. (2020). Does ambidexterity in marketing pay off? The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 110, 65-79.
  12. Hoang, A. & Rothaermel, T. (2010). Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. *Strategic Management Journal*, 31(7), 734-758.
  13. Hormiga, E., Batista-Canino, R. M. & Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71-92.
  14. Inkinen, H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 518-565.
  15. Josephson, W., Johnson, L. & Mariadoss, J. (2016). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 539-554.
  16. Junni, P., Sarala, R., Taras, V. & Tarba, Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
  17. Kamaşak, R. & Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306-317.
  18. Kang, S. C. & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
  19. Kianto, A., Sáenz, J. & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
  20. Kyriakopoulos, K. & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219-240.
  21. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. &

affects radical innovation: Knowledgebase, market knowledge acquisition, and knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 90-102.

a structural equation modelling approach. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(3-4), 273-298.

30. O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
31. Puhakka, V. (2010). Versatile and flexible use of intellectual capital in entrepreneurial opportunity discovery. *Management Research*, 2(1), 1.
32. Rodriguez, A., Medina-Garrido, J., Lorenzo-Gómez, J. & Ruiz-Navarro, J. (2010). What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. *International Small Business Journal*, 28(6), 566-582.
33. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
34. Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
35. Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
36. Vorhies, D. W., Orr, L. M. & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756.
37. Wensley, A., Gabriel Cegarra-Navarro, J., Cepeda-Carrión, G. & Genaro Leal Millán, A. (2011). How entrepreneurial actions transform customer capital through time: Exploring and exploiting knowledge in an open-mindedness context. *International Journal of Manpower*, 32(1), 132-150.
38. Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
39. Zhou, K. & Li, B. (2012). How knowledge