


## Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article

 [10.22034/smsj.2024.466419.2046](https://doi.org/10.22034/smsj.2024.466419.2046)



# Designing a model of agile strategies for business survival with an ambidexterity marketing capability approach and environmental turbulence management

**Pari Shojaeian**, PhD student, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
**Azarnoush Ansari**, Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
**Majid Mohammad Shafiee**, Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 5 July 2024

Revised: 1 November 2024

Accepted: 30 January 2025

#### Keywords

business survival,  
agile strategies,  
ambidexterity marketing  
capability,  
environmental  
disturbance  
management.

#### Corresponding Author Email:

[a.ansari@aseui.ac.ir](mailto:a.ansari@aseui.ac.ir)

### ABSTRACT

Macro-environmental challenges have many effects on the survival of businesses. The research focused on the design of the model of agile strategies on the survival of businesses with the approach of two-way marketing capability and environmental disturbance management. In this research, thematic analysis method was used to identify the indicators. Also, MikMak software was used to influence the variables. The statistical community is the experts and specialists of the Chamber of Commerce and the Shiraz City Peace Organization. The snowball sampling method was used and 13 people were selected with the help of this method. Also, in order to complete the reciprocal matrix of variables, 10 experts took part in the questionnaire and their average opinions were analyzed in MikMak software. Based on the findings, the factors related to agile strategies on business survival were identified and categorized. Dimensions related to management of environmental turbulence (marketing turbulence, competition intensity, technology turbulence) and two-way marketing capability (external marketing capability and internal marketing capability) were also identified and confirmed. operational flexibility, strategic foresight, speed of innovation and competitive intelligence can be mentioned as agile strategies, which together with two-way marketing capability are used as key variables and a vital solution for the survival of businesses in the era of turbulence and environmental variability.

### How to cite this article:

Shojaeian, P., Ansari Tadi, A., & Mohammad Shafiee, M. (2025). Designing a model of agile strategies for business survival with an ambidexterity marketing capability approach and environmental turbulence management, *Journal of Strategic Management Studies*, 62(16), 47-69. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2024.466419.2046>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Survival is the ultimate goal of business. The survival of businesses is very important because the social and economic well-being of any nation depends on the survival of business. Business survival creates economic and employment opportunities, increases wealth generation potential and improves the chances of poverty reduction. In the reviewed studies, many variables such as (industry, macro and environmental factors, finance, company size and age, innovation, skill, knowledge and experience, quality, advertising cost, transportation, communication, research and development, adaptability, social media agility, dynamic capability, manpower, innovation) had an effect on survival and were studied. But the variables of ambidexterity marketing capability, agile strategies and environmental disturbance management did not work with each other in relation to business survival. The studies reviewed in relation to these variables have discussed more about performance and relationships with customers than the survival and sustainability of businesses. Therefore, this research aims to fill this gap by examining these variables as a catalyst for the survival and growth of businesses in the field of commerce and industry that have problems and challenges in the field of production. The current research seeks to provide a model that can explain the role of agile strategies, ambidexterity marketing capability and environmental disturbance management on the survival of businesses. Investigate the relationship between variables and as a result provide a framework through which businesses that face a chaotic environment can achieve continuity and development

### Methodology

The current research has a qualitative nature and an exploratory approach, and in terms of its purpose, It was considered a type of applied research. The method used for sampling was snowball. The number of people participating in semi-structured interviews (13 people) is select in such a way that theoretical saturation is achieve regarding the subject under study. No new information was found from persons 11 to 13. The sample people for the interview are the senior and executive managers of Shiraz Chamber of Commerce member companies. The research data has been analyzed using thematic analysis method. The research data has been analyzed using thematic analysis method. In order to check the effectiveness and dependence of each of the factors identified in the previous step The mutual effects analysis matrix was formed and sent to the experts. In the following, the opinions of the experts are analyzed using the Mic-Mac software, and the scores of effectiveness and effectiveness of each of the factors are extracted, and the most effective factors are selected as key drivers.

### Results and Discussion

This research addressed the gap that two-way marketing capability, agile strategy was investigated in various cases, but it was not seen especially in the survival of businesses In the current research, it was tried to identify and categorize the factors affecting the survival of businesses in the form of agile strategies, ambidexterity marketing capability, environmental disturbance management. Likewise, the dimensions of agile identification strategies and their role were investigated with regard to ambidexterity marketing capability and environmental disturbance management on business survival. A model has been designed that includes agile strategies (competitive intelligence, strategic foresight, operational flexibility and speed of innovation) and ambidexterity marketing capability (internal marketing capability and external marketing capability), environmental turbulence management (marketing turbulence, technological turbulence and intensity competition) has been observed in it. From a theoretical point of view, the current research tried to present a model to cover these cases and complement the studies.

### Conclusion

Using the analysis of the findings in this research, competitive intelligence, strategic foresight, external marketing capability are independent variables and are considered key indicators for the survival of businesses. Variables of innovation speed, operational flexibility are among the linking factors that have both high influence and interdependence. Technology confusion, marketing confusion and intensity of competition



is a dependent variable that has low influence but high dependence. The variable of internal marketing capability has little dependence and influence. Marketing confusion is the most dependent variable and strategic foresight is the most influential variable. According to the literature review and study, it can be argued that strategic agility and ambidexterity marketing capability with cooperation and interaction enable the organization to simultaneously react to market changes and customer needs, identify new opportunities and at the same time Maintain and strengthen the current position, exploit innovative opportunities. The relationship between strategic agility and ambidexterity marketing capability creates a balance between establishment and innovation in the organization. Ambidexterity marketing capability can affect the management of environmental turbulence, including technology turbulence, marketing turbulence, and competition intensity. Considering the confusion of technology and confusion of marketing in the environment, external marketing capability enables the organization to obtain comprehensive information about the market changes and customer needs by analyzing the market, knowing customers and competitors. On the other hand, internal marketing capability describes the organization's ability to design and implement marketing strategies. Therefore, the agile strategy is able to influence ambidexterity marketing capability and frustration management, and thus strengthen the survival of businesses and have more survival with strong growth and competition in the market.

**Keywords: Business survival, Agile strategies, Ambidexterity marketing capability, Environmental disturbance management**



# طراحی مدل راهبردهای چابکی بقای کسب و کار با رویکرد قابلیت بازاریابی دوسویه و مدیریت آشفته‌گی محیطی

پری شجاعیان، دانشجوی دکتری، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
آذرنوش انصاری\*، دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
مجید محمدشفیعی، دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>پژوهش حاضر به طراحی الگوی راهبردهای چابک بر بقای کسب و کارها با رویکرد قابلیت بازاریابی دوسویه و مدیریت آشفته‌گی محیطی پرداخته شده است. همچنین، به شناسایی و تأیید مواردی که مربوط به راهبرد چابکی و مدیریت آشفته‌گی محیطی و قابلیت بازاریابی دوسویه می‌باشد، پرداخته شده و ارتباط بین متغیرهای پژوهش نیز تبیین شده است. برای شناسایی شاخص‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. همچنین جهت تأثیرگذاری و تأثیر پذیری متغیرها از نرم افزار میک مک استفاده گردید. جامعه آماری خبرگان و متخصصان اتاق بازرگانی و سازمان صمت شهر شیراز می‌باشد. روش نمونه‌گیری این پژوهش، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد و به کمک این روش ۱۳ نفر انتخاب شدند. همچنین جهت تکمیل ماتریس متقابل متغیرها از ۱۰ نفر از خبرگان در پرسشنامه اقدام نمودند و میانگین نظرات آنها در نرم افزار میک مک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت در این پژوهش از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری نظر افراد استفاده شد. بر اساس یافته‌ها، عوامل مربوط به راهبردهای چابک بر بقای کسب و کارها شناسایی و دسته‌بندی شدند. ابعاد مربوط به مدیریت آشفته‌گی محیطی (آشفته‌گی بازاریابی، شدت رقابت، آشفته‌گی تکنولوژی) و قابلیت بازاریابی دوسویه (قابلیت بازاریابی بیرونی و قابلیت بازاریابی درونی) نیز شناسایی و تأیید شد. از طریق نرم افزار میک مک تأثیرپذیری و تأثیرگذاری متغیرها نیز مشخص گردید. باتوجه به اطلاعات بدست آمده می‌توان از انعطاف پذیری عملیاتی، آینده‌نگاری راهبردی، سرعت نوآوری و هوشمندی رقابتی بعنوان راهبردهای چابک نام برد که همراه با قابلیت بازاریابی دوسویه بعنوان متغیرهای کلیدی و راهکار حیاتی برای بقای کسب و کارها در دوران آشفته‌گی و تغییرپذیری محیطی کاربرد دارد.</p>	<p><b>سابقه مقاله</b> تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۵ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۸/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۱</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b> بقای کسب و کار، راهبردهای چابک، قابلیت بازاریابی دوسویه، مدیریت آشفته‌گی محیطی</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b> a.ansari@ase.ui.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: شجاعیان، پری؛ انصاری، آذرنوش؛ محمد شفیی، مجید (۱۴۰۴). طراحی مدل راهبردهای چابکی بقای کسب و کار با رویکرد قابلیت بازاریابی دوسویه و مدیریت آشفته‌گی محیطی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۶۲(۱۶)، ۴۷-۶۹.

## ۱. مقدمه

بقا، هدف نهایی کسب‌وکارها است و مشخصه آن تعامل فعال بلندمدت تجاری با بازار می‌باشد که جریان‌های نقدی پیوسته را به کسب‌وکارها امکان‌پذیر می‌کند [۱]. در تجارت، بقا نشانه سلامت، انعطاف‌پذیری، نشاط و سرزندگی است و عمدتاً بهره‌وری و کارایی بالای فرآیندها را نشان می‌دهد که منجر به حمایت مداوم از پیشنهادات تجاری می‌گردد [۲]. طبق گفته چادویک و راور<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) بقای کسب‌وکارها امری بسیار با اهمیت می‌باشد زیرا، رفاه اجتماعی و اقتصادی هر ملت به بقای تجارت بستگی دارد. بحران‌های اجتماعی - اقتصادی باعث ایجاد استرس روانی اجتماعی و اقتصادی می‌شوند. این ویژگی ترکیبی از شرایط نامطلوب، نه تنها برای مسائل مالی و اقتصادی، بلکه می‌تواند برای شرایط روانی، عاطفی، فیزیکی، سلامت و رفاه کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکار تأثیر بگذارد [۳]. این به شدت به افزایش نرخ بیکاری، نابرابری، فقر و پیامدهای ناشی از آن که عموماً ناراحتی‌ها و بی‌ثباتی‌ها را به دنبال دارد، مرتبط است. بقای کسب‌وکار<sup>۲</sup> فرصت‌های اقتصادی و اشتغال را ایجاد می‌کند، ظرفیت‌های تولید ثروت را افزایش می‌دهد و شانس کاهش فقر را بهبود می‌بخشد [۴].

در ادبیات مدیریت راهبردی، محققان مسائلی از قابلیت‌های مختلف مانند: قابلیت بازاریابی، قابلیت شبکه، قابلیت نوآوری، قابلیت تطبیقی، قابلیت پویا، قابلیت پردازش اطلاعات اجتماعی و غیره در سطح کسب‌وکار را برای کمک در دستیابی به عملکرد قابل توجه در محیط آشفته در نظر گرفته‌اند. آشفتگی محیطی مجموعه‌ای از تغییرات ناگهانی و پی در پی در محیط کسب‌وکار می‌باشد که می‌تواند شامل تغییرات در تکنولوژی، قوانین و مقررات، رقبا، نیازهای مشتریان و شرایط اقتصادی باشد. از آنجاییکه آشفتگی محیطی باعث ایجاد چالش‌های استراتژیک در کسب‌وکار می‌شود. تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی در محیط کسب‌وکار، ارزیابی و تجزیه و تحلیل استراتژی‌های فعلی را دشوار می‌کند و نیاز به تعیین مسیر جدید و اصلاح استراتژی‌ها را ایجاب می‌کند [۸]. بدون توجه به آشفتگی محیطی، کسب‌وکار ممکن است در معرض از دست دادن رقبا، عدم تطبیق با تغییرات بازار یا از دست دادن رضایت مشتریان قرار گیرد و افزایش ریسک در کسب‌وکار را در پی داشته باشد. تغییرات ناگهانی می‌تواند باعث بروز مشکلات مالی، عملکرد نامناسب، تغییر نیازهای مشتریان و افتادن در رقابت با رقبا شوند [۱۱، ۱۷]. کسب‌وکارهایی که ناتوان در مدیریت آشفتگی محیطی هستند، ممکن است با مشکلات متعددی روبرو شوند و در نهایت به بحران و عدم بقا منجر شوند. از طرفی با توجه به مطالعات صورت گرفته مشاهده می‌شود که کمتر به بحث آشفتگی محیطی و راهکارهای مقابله به آن برای بقای کسب‌وکارها پرداخته شده است که در این مطالعه می‌توان از ترکیب راهبردهای چابک<sup>۳</sup>، قابلیت بازاریابی دوسویه<sup>۴</sup> و مدیریت آشفتگی محیطی<sup>۵</sup> در جهت بقای کسب‌وکارها بهره برد تا در محیط رقابتی پویا و تغییرپذیر امروزی بقا یابند.

طبق اطلاعات و گزارش‌ها (اداره ثبت، سازمان صمت و نیز خود اتاق بازرگانی شیراز) در بازه ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲، بیشتر کسب و کارهای داخل کشور بخصوص در حوزه صنعت و شرکت‌های بازرگانی مشکل تولید پایدار داشته‌اند که اغلب به علت نرسیدن منابع مورد نیاز، ساختار، فرایندها، به روز نبودن فناوری و نداشتن قابلیت رقابت با شرکت‌های داخلی و خارجی در حال فنا هستند، این مسائل باعث از بین رفتن از عرصه رقابت و موجب تعطیل شدن کسب و کارها شده است. اتاق بازرگانی شیراز، وظیفه تسهیل و حمایت از فعالیت‌های تجاری و اقتصادی را بر عهده دارد. این اتاق که نماینده بخش خصوصی در استان فارس است، در تلاش است تا با ایجاد بستر مناسب برای سرمایه‌گذاری و تجارت، به رشد و توسعه اقتصادی منطقه کمک کند. اتاق بازرگانی ایران و شیراز پل ارتباطی بین دولت و بخش خصوصی، نقش بسزایی در بهبود محیط کسب‌وکار و جذب سرمایه‌گذاری در استان فارس دارد. با توجه به موقعیت جغرافیایی شیراز و ظرفیت‌های اقتصادی آن، این اتاق می‌تواند به توسعه پایدار و افزایش رقابت‌پذیری محصولات و خدمات کمک کند. اتاق بازرگانی با اختصاص حجم قابل توجهی از فعالیت‌ها در بخش‌های مختلف نقش مهمی در اقتصاد کشور دارد. ولی مشکلاتی در عرصه تولید پایدار و فروش دارد که بخشی از این مشکلات ناشی از نبود قابلیت‌ها، راهبردهای چابک، نوآوری‌ها و تکنولوژی‌های به روز است که نتوانسته‌اند خودشان را با این شرایط دگرگون و ناپایدار تطبیق دهند. با توجه به اهداف اساسی و ضروری کسب‌وکارها جهت ادامه عملکرد موفقیت آمیز در طول چالش‌های کلان محیطی عدم بقا و رشد بلندمدت آنها جای نگرانی دارد. برای اینکه بتوانند بر محدودیت‌ها و مسیرهای وابسته به منابع موجود فایز آیند، آنها نیازمند قابلیت‌هایی مانند قابلیت بازاریابی دوسویه، استراتژی‌های

<sup>1</sup> Chadwick & Raver

<sup>2</sup> Business survival

<sup>3</sup> Agile strategies

<sup>4</sup> Ambidexterity marketing

<sup>5</sup> Environmental disturbance management

چابک و داشتن راهکارهای لازم برای مقابله با آشفته‌گی‌های محیطی در محیط کسب و کار هستند تا مسیری برای نوسازی و پیشرفت منابع را فراهم سازند و در موقعیت بهتری برای رشد و بقا قرار گیرند. با استفاده از راهبردهای چابک، می‌توان به سرعت واکنش نشان داد و بهبودهای لازم را اعمال کرد. با مدیریت آشفته‌گی محیطی، می‌توان به تغییرات محیطی پاسخ داد و فرصت‌های جدید را بهره‌برداری کرد. و با قابلیت بازاریابی دوسویه، می‌توان ارتباط مؤثری با مشتریان برقرار کرد و رقبا را به خوبی بررسی کرد. این سه متغیر در کنار یکدیگر، به کسب و کارها کمک می‌کنند تا در بازار رقابتی موفقیت‌آمیز عمل کنند و بقا یابند. لذا بررسی روابط بین این عوامل ضروری به نظر می‌رسد. در همین راستا پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدلی است که بتواند نقش راهبردهای چابکی، قابلیت بازاریابی دوسویه و مدیریت آشفته‌گی محیطی بر بقای کسب و کارها را بیان کند و ارتباط بین متغیرها را بررسی و در نتیجه چارچوبی ارائه دهد که از طریق آن کسب و کارهایی که با محیط آشفته مواجه شده‌اند، بتوانند به تداوم و توسعه دست یابند. مطالعات موجود کمتر به بحث آشفته‌گی محیطی و راهکارهای مقابله به آن برای بقای کسب و کارها پرداخته‌اند. در این مطالعه می‌توان از ترکیب راهبردهای چابک، قابلیت بازاریابی دوسویه و مدیریت آشفته‌گی محیطی در جهت بقای کسب و کارها بهره برد تا در محیط رقابتی پویا و تغییرپذیر امروزی بقا یابند بنابراین سوال اصلی پژوهش این است: چگونه می‌توان مدل راهبردهای چابک را برای بقای کسب و کارها در شرایط آشفته‌گی محیطی با استفاده از قابلیت‌های بازاریابی دوسویه طراحی و پیاده‌سازی کرد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری

**بقای کسب و کار و راهبردهای چابک.** راهبردهای چابک، رویکردی استراتژیک است و تلاش می‌کند کسب و کارها را قادر سازد تا با محیط کسب و کار پویا و تغییرپذیری سازگاری پیدا کنند که در آن عواملی مانند فناوری، رقبا، نیازهای مشتریان و تغییرات بازار به سرعت تغییر می‌کنند. راهبرد چابک توجه به سرعت نوآوری دارد. این به معنای توانایی کسب و کار برای تجزیه و تحلیل سریع واکنش به تغییرات بازار، تولید و ارائه محصولات و خدمات نوآورانه و بهبود مستمر فرآیندها و فناوری‌های خود است [۲۹]. چابکی راهبردی پذیرش گسترده فناوری صنعتی ۴۰٪ در مقیاس جهانی، سازمان‌های تجاری را وادار کرده است تا تغییرات اساسی و اصلاحاتی در نحوه انجام عملیات خود و نحوه تعامل با سایر طرفها و محیط اطراف ایجاد کنند. استفاده از رویکرد چابک در محیط کسب و کار کنونی که با سطوح بالاتر پویایی و دائماً در حال تغییر، منابع متنوع تغییرات مشخص می‌شود، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است که برای سازگاری دائمی با فرصت‌ها و چالش‌های محیط خارجی ضروری است. به گفته یاسین و السمهوری (۲۰۲۳)، سازمان‌های تجاری می‌توانند با توسعه و استفاده از قابلیت‌ها و چابکی پویا، عملکرد خود را بهبود بخشیده و ارتقا دهند. چابکی راهبردی برای بقای کسب و کارها در محیط پویا، سریع و دائماً در حال تحول، ضروری و یک عامل حیاتی است. به گفته شمس و همکاران (۲۰۲۱)، "مسئولیت"، "قابلیت"، "انطباق‌پذیری" و "سرعت" تنها تعدادی از ویژگی‌های حیاتی و ضروری هستند که چابکی راهبردی نشان می‌دهد. بنابراین کسب و کارها به چابکی راهبردی نیاز دارند [۳۰]. حنیف و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) معتقدند راهبرد چابک به کسب و کار کمک می‌کند تا هوشمندانه در مقابل رقبا عمل کنند. این شامل شناخت کامل از رقبا، تحلیل بازار و تغییرات آن، اندازه‌گیری عملکرد رقبا و توانایی سازمان برای پاسخ به رقبا می‌شود [۳۱]. راهبرد چابک به کسب و کار کمک می‌کند تا به طور مداوم آینده را پیش‌بینی و راهبردهای مناسب را برای مواجهه با تغییرات بازار و فناوری‌ها برنامه‌ریزی کنند. توانایی پیش‌بینی به سازمان اجازه می‌دهد تا با تغییرات بازار و رقبا همگام شود و از فرصت‌های جدید استفاده و در عین حال از تهدیدهای آینده جلوگیری کند. این امر به سازمان امکان می‌دهد تا در مسیری قابل پیش‌بینی حرکت کند و از فرصت‌ها بهره‌برداری کند [۳۲]. راهبرد چابک به کسب و کارها کمک می‌کند تا انعطاف‌پذیری لازم را در عملیات خود ایجاد کنند. این به معنای توانایی سازمان برای سریع تغییر و تطبیق با شرایط متغیر است تا سریعاً به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان پاسخ دهد، فرآیندها و ساختار خود را تغییر دهد و منابع خود را بهبود بخشد. این باعث می‌شود که سازمان در مقابل تحولات بازار و مشتریان مقاومت کند و بتواند روند رشد و بقا را حفظ کند بنابراین راهبردهای چابک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مقابل تغییرات بازار و رقبا عملکرد بهتری داشته باشند و بتوانند برقراری بقا

<sup>۱</sup> Hanif et al

و رشد پایدار را تضمین کنند [۱۶]. شرکت‌ها ممکن است از آزمایش و بررسی ارائه خدمات یا فناوری‌های جدید صرف نظر کنند تا توسعه سریع‌تر خدمات را امکان‌پذیر کنند، حتی اگر ممکن است با خطر همراه باشد [۱۴]. آچاریا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در فراتحلیل خود، نشان داد که سرعت نوآوری با هزینه‌های توسعه کمتر، کیفیت بالاتر، مزیت رقابتی و موفقیت مالی مرتبط است. با این حال، از مطالعه آنها نیز مشهود است که توجه کمی به سرعت نوآوری و رابطه سرعت نوآوری با عوامل محیطی و سایر قابلیت‌های سازمان مانند قابلیت بازاریابی دوسویه، انعطاف‌پذیری عملیاتی شده است [۳۳]. ژو و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند عوامل زیادی در مدیریت آشفستگی موثر می‌باشد و از قابلیت پویا بعنوان عاملی مهمی نام بردند. و معتقدند در محیط‌های بسیار آشفته که پیش‌بینی تحولات آینده دشوار است، شرکت‌ها بر دانش بیرونی تکیه می‌کنند [۹]. شرکت‌هایی با چابکی بازاریابی قوی‌تر می‌توانند دانش خارجی را سریع‌تر جذب کنند که منجر به آمادگی بهتر می‌شود [۵]. تغییرات در نیازها، ذائقه‌ها و رفتار مصرف‌کنندگان می‌توانند باعث آشفستگی در بازار شوند [۸]. وجود رقبا و تغییرات در رقابت‌ها می‌تواند بازار را آشفته کند. همچنین پیشرفت‌های فناوری، تغییرات در قوانین و مقررات مربوط به بازاریابی، تغییرات در شرایط اقتصادی می‌تواند بازار را آشفته کند [۷].

**بقای کسب‌وکار و قابلیت بازاریابی دوسویه.** با طنین‌اندازی روایات نظریه متکی به منبع، توانایی یک شرکت برای موفقیت در توانایی آن برای تمرکز بر تخصیص منابع خود برای ارائه پیشنهاد ارزش منحصر به فرد نهفته است. یکی از این قابلیت‌ها، شایستگی‌های بازاریابی است. قابلیت بازاریابی مفهوم چند بعدی است که منابع سطح شرکت (دانش، مهارت و توانایی) را در بر می‌گیرد [۱۳]. قابلیت درونی به شرکت اجازه می‌دهد تا از توانایی‌های ذاتی خود استفاده کند و متعاقباً بپرسد که بازار چه کاری می‌تواند انجام دهد [۱۹]. در مطالعات بازاریابی، همسویی بیرون به درون و درون به بیرون برای پیشنهاد قابلیت دوسویه با کارکرد استراتژی بازاریابی، ترکیبی است که به ایجاد ارزش پیشنهادی بهتر کمک می‌کند [۲۱]. شرکت‌های بازارمحور که در قابلیت‌های دوسویه سطح بالا در توسعه محصول جدید شرکت می‌کنند، عملکرد بهتری دارند. تجزیه و تحلیل بیشتر نشان داد قابلیت بازاریابی بیرونی به طور قوی، مثبت و به طور قابل توجهی به عملکرد بازار شرکت کمک می‌کند، با توجه به اثر واسطه‌ای قابلیت دوسویه بر تعامل بین قابلیت‌های سطح شرکت و عملکرد شرکت بهره‌برداری و اکتشاف به ترتیب واسطه ارتباط بین قابلیت بازاریابی و عملکرد توسعه محصول هستند و اینکه قابلیت بازاریابی به عملکرد قابلیت تطبیقی شرکت کمک می‌کند [۱۹]. دوستوانی بازار به طور غیرمستقیم بر رشد فروش تأثیر می‌گذارد. شرکت‌هایی که می‌توانند به قابلیت بازاریابی ترکیبی دست یابند، نسبت به شرکت‌هایی که فقط در یک مجموعه استراتژی (فقط استراتژی بهره‌گیری) شرکت می‌کنند، از عملکرد بهتری در بازار برخوردار هستند [۲۲]. قابلیت بازاریابی بیرونی منبع حیاتی عملکرد برتر است زیرا به عنوان سازوکاری عمل می‌کند که از طریق آن قابلیت بازاریابی بیرونی بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. قابلیت بازاریابی بیرونی توسعه قابلیت بازاریابی پاسخ داخلی و تخصیص انعطاف‌پذیر منابع را برای مقابله با تقاضاهای نامنظم بازار افزایش می‌دهد. به نظر می‌رسد این تعامل پیش شرطی برای دستیابی به ارزش بالای مشتری است که بر عملکرد برتر بازار تأثیر می‌گذارد [۲۳].

**بقای کسب‌وکار و مدیریت آشفستگی محیطی.** مدیریت آشفستگی محیطی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات ناگهانی و غیرمنتظره در محیط کسب‌وکار خود سازگار شوند. این تغییرات می‌توانند شامل تحولات فناوری، تغییرات در نیازها و ترجیحات مشتریان، رقبا، قوانین و مقررات جدید و شرایط اقتصادی باشند. با داشتن مدیریت آشفستگی محیطی، سازمان‌ها می‌توانند به سرعت واکنش نشان دهند، تغییرات را پیش‌بینی کنند و استراتژی‌های خود را بر اساس آن تنظیم کنند [۱۷]. مدیریت آشفستگی محیطی در دنیای امروز، بسیار اهمیت دارد. بازاریابی در محیطی پویا و رقابتی انجام می‌شود و همواره تحولاتی را تجربه می‌کند. آشفستگی بازاریابی به معنای ناپیوستگی و ضعف تناسب بین عناصر مختلف استراتژی بازاریابی است. در این وضعیت، سازمان‌ها و کسب‌وکارها ممکن است با مشکلاتی مواجه شوند که می‌تواند اثرات منفی بر روی عملکرد و سودآوری آنها داشته باشد [۱۶]. مدیریت آشفستگی محیطی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات روبرو شده و به طور سریع واکنش نشان دهند و استراتژی‌های مناسبی را برای تطبیق با این تغییرات پیاده‌سازی کنند [۸]. آشفستگی محیطی می‌تواند باعث عدم هماهنگی بین اقدامات مختلف سازمان شود. به عنوان مثال، تبلیغات، فروش، روابط عمومی و استراتژی‌های بازاریابی ممکن است از یکدیگر متفاوت و ناسازگار باشند. مدیریت آشفستگی با ایجاد هماهنگی و انسجام بین این عناصر، سازمان را قادر می‌سازد تا به طور همگرا و موثر به بازار عمل کند و به تغییرات بازار سریع واکنش نشان دهند، هماهنگی و همزمانی بین عناصر بازاریابی را ایجاد کنند، بهره‌وری را افزایش داده و ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد کنند.

<sup>1</sup> Acharya et al

این موضوعات به طور کلی می‌توانند به رشد و موفقیت کسب و کارها در بازار کمک کنند [۱۸]. با توجه به تغییرات روزافزون در بازار و فناوری‌ها، راهبردهای چابک به کسب و کارها کمک می‌کنند تا بهبودهای لازم را در محصولات و خدمات خود اعمال کنند، به روز رسانی‌های لازم را در فرآیندها و عملکرد اجرایی انجام دهند و به سرعت به نیازها و ترجیحات مشتریان و بازار واکنش نشان دهند. با داشتن راهبردهای چابک، سازمان‌ها قادر به ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان خود هستند و در مقابل رقبا رقابتی تقویت شده دارند [۲۰].

اقبال مجد و همکاران (۲۰۱۷) اظهار دارند در طول آشفته‌گی بازار، سازمان‌ها در معرض تغییرات در مدل‌های تجاری خود قرار می‌گیرند و باید فرآیندهای کسب و کار خود، حتی فرآیندهای اصلی را قبل از رقبا اصلاح کنند. هنگامی که سطح شدت رقابت پایین باشد، شرکت‌ها تنوع خدمات را محدود می‌کنند و مشتریان را با انتخاب‌های کمتری می‌گذارند [۱۷]. آشفته‌گی محیطی یک جزء حیاتی محیطی است که بر استراتژی و عملکرد تأثیر می‌گذارد و نااطمینانی و ریسک را در عملیات تجاری افزایش می‌دهد. آشفته‌گی محیطی اولین عامل خارجی موثر بر پیوند بین قابلیت‌های پویا و عملکرد یک شرکت است. یک بازار متلاطم با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و مکرر در ترجیحات مشتری مشخص می‌شود. شرکت‌ها باید روندهای بازار را درک کنند و بر این اساس عملیات خود را تغییر دهند و برای تصمیم‌گیری عاقلانه به داده‌ها و دانش بیشتری نیاز دارند [۲۴]. لی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) اظهار دارند سازمان‌هایی با قابلیت‌های فنی برتر در چنین محیطی سود بیشتری کسب خواهند کرد و آنها در مقایسه با سایر سازمان‌ها به سرعت و به طور موثر به این چالش‌های غیرقابل پیش‌بینی پاسخ می‌دهند [۲۵]. آشفته‌گی بازار چالش‌ها و فشارهای مختلفی را ایجاد می‌کند که با مطالبه منابع و قابلیت‌های جدید از سازمان بر فرآیندهای تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. چنین فشاری شرکت را ملزم به تکیه بر بخش تخصصی خود، مانند فناوری اطلاعات، و قابلیت‌های جدیدی می‌کند که منابع و قابلیت‌هایی را که از فرآیندهای تجاری حیاتی پشتیبانی می‌کنند، کنترل می‌کند [۱۷]. رعایت مقررات بازار مطابق نظر دولت یا تقلید از رقبا موفق، مستلزم شناخت زودهنگام و پیش‌بینی تغییرات بازار است. این همچنین مستلزم یک پاسخ سریع است، یعنی یک فرآیند تحول مناسب که اهداف فناوری اطلاعات را با اهداف تجاری همسو می‌کند [۷]. طبق نظر حیراتی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) آشفته‌گی بازار به میزانی است که ترکیب و ترجیحات مشتریان سازمان در طول زمان تغییر می‌کند. تغییر نیازهای مشتریان، باعث بی‌ثباتی در ارائه محصول مطابق با نیازهای مشتری می‌شود [۲۶]. انصاری و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) معتقدند آشفته‌گی شرکت‌ها را مجبور می‌کند تا از پیشنهادها و فرآیندهای قابل اعتماد قبلی صرف نظر کنند تا نیازهای مشتری در حال تغییر را برآورده کنند [۲۷]. پیشرفت‌های مستمر در فناوری باعث اشتیاق مصرف‌کننده و مشتری برای تازگی و راحتی، برانگیختن انتظار برای سطوح بالاتر عملکرد و ویژگی‌های اضافی در محصولات و خدمات می‌شود. آشفته‌گی و پیچیدگی بازار، شرکت‌ها را مجبور می‌کند که مستمراً فناوری‌های جدید را برای حفظ مزیت رقابتی و همگامی با پیشنهادهایی که فناوری جدید به مشتری ارائه می‌دهد، انتخاب کنند [۲۸].

### پیشینه پژوهش

پیشینه داخلی. قهرمان‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، در مطالعات خود راهکارهایی برای افزایش عملکرد بازاریابی از طریق ایجاد نوآوری در محصول را بررسی کرد [۱۶]. محمدی و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهش گسترش مزیت رقابتی، فرهنگ سازمانی، اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری سازمانی را بررسی کرد [۱۲]. رحیمی و همکاران (۱۳۹۵) در "ارزیابی عوامل مؤثر بر بقاء شرکت‌ها بر اساس ویژگی‌های کسب و کار، شاهد تجربی: شرکت‌های صنایع غذایی منتخب استان مازندران" به دلیل ماهیت وجودی شرکت‌های تولیدی، نوآوری در محصول اصلی‌ترین عامل در حفظ بقا و ارتقاء مزیت رقابتی آنها، یادگیری سازمانی و انتقال دانش و تبدیل دانش ضمنی افراد به دانش آشکار است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد در سطح ویژگی‌های شرکت معیار میزان نوآوری، در سطح ویژگی‌های صنعت معیار تحقیق و توسعه، در سطح کلان، معیار شرایط اجتماعی و در سطح صادرات، بین‌المللی شدن بیشترین درجه اهمیت را کسب کرده‌اند. صالح زاده و ایزدیان (۱۳۹۹) در شناخت "عوامل مؤثر بر قدرت روابط مشتری و شرکت، نقش خلق مشتری چابکی رسانه‌های اجتماعی و توانایی پردازش اطلاعات اجتماعی" به آزمون تأثیر توانایی پردازش اطلاعات اجتماعی، خلق مشترک مشتری و چابکی رسانه‌های بر قدرت روابط مشتری و شرکت در حوزه فروش محصولات و خدمات صنعتی در بخش‌های

<sup>1</sup> Lee et al

<sup>2</sup> Heirati et al

<sup>3</sup> Ansari et al

تولیدی و خدماتی پرداختند. جامعه آماری این پژوهش را شرکت‌های تولیدی و خدماتی ایرانی در رسانه‌های اینستاگرام فعال، تشکیل داد. نتایج حاصل نشان می‌دهد رسانه‌های اجتماعی و فناوری بر قدرت روابط مشتری و شرکت تاثیر دارد.

**پیشینه خارجی.** الغامدی و آغاغ<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، در پژوهش قابلیت‌های نوآوری مبتنی بر داده، چابکی بازاریابی و نقش تعدیلی آشفته‌گی بازار را مورد بررسی قرار دادند [۵]. در پژوهش سان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، نقش احتمالی آشفته‌گی بازار و نوآوری سازمانی بر روابط اعتماد بین شرکتی، قراردادهای رسمی مورد بررسی قرار گرفت [۶]. الاژاری<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)، در پژوهشی به چگونگی حاکمیت فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی با نقش تعدیلی آشفته‌گی بازار پرداخت [۷]. اوجها و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)، نقش تاثیر سرعت نوآوری در مدیریت آشفته‌گی محیطی را بررسی کرد [۸]. ژو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، رابطه بین چابکی بازاریابی و عملکرد مالی تحت سطوح مختلف آشفته‌گی بازار را بررسی کرد [۹]. زیموت و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، جاورسکی و کوهلی<sup>۷</sup> (۱۹۹۳) نقش شدت رقابتی، آشفته‌گی تکنولوژیکی را در تأثیرگذاری بر نوآوری شرکت و محصول جدید را بررسی کرد [۱۱]، [۱۰]. آناموسی<sup>۸</sup> (۲۰۲۱)، قابلیت پویا، چابکی رسانه اجتماعی و قابلیت بازاریابی دوسویه را بررسی کرد [۱۳]. چن و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۲)؛ تسای و یانگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهش خود ترکیبی از سه نیروی محیطی را بررسی کرد [۱۴، ۱۵]. لیو و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۴) معتقدند قابلیت بازاریابی دوسویه به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا از طریق همکاری و ارتباط مؤثر با ذینفعان خود، بهبودهای مداوم در عملکرد و روابط تجاری را ایجاد کنند. این ارتباط نزدیک با مشتریان می‌تواند به افزایش رضایت، حفظ و جذب مشتریان جدید و افزایش تمایل به همکاری با سازمان منجر شود و به کسب‌وکارها امکان دهد تا با رقبا همکاری کنند، این همکاری می‌تواند شامل به اشتراک گذاشتن منابع، توسعه فناوری‌ها و ارتقای صنعت باشد. این رویکرد به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا در رقابت با رقبا، بهبودهای مشترک را تحقق و به سازمان‌ها کمک کند تا با سایر فراهم‌کنندگان در زنجیره ارزش، همکاری و روابط مؤثری برقرار کنند [۱۹]. در این مطالعات، متغیرهای متنوعی نظیر صنعت، عوامل کلان و محیطی، مالی، اندازه و سن شرکت، نوآوری، مهارت، دانش و تجربه، کیفیت، هزینه تبلیغات، حمل و نقل، ارتباطات، تحقیق و توسعه، قابلیت تطبیقی، چابکی رسانه اجتماعی، قابلیت پویا، نیروی انسانی، نوآوری، روی بقا اثرگذار بوده‌اند. اما متغیرهای قابلیت بازاریابی دوسویه، استراتژی‌های چابک و مدیریت آشفته‌گی محیطی در ارتباط با بقای کسب‌وکارها با همدیگر دیده نشده است. همچنین مطالعات متناسب با این متغیرها بیشتر راجع به عملکرد و روابط با مشتری بحث کرده‌اند تا بقا و پایداری کسب‌وکارها. علیرغم اهمیت راهبردهای چابکی و قابلیت بازاریابی دوسویه و پذیرش آن در محیط‌های توسعه یافته، بیشتر کسب‌وکارها هنوز استفاده از آن را در برنامه خود پیاده‌سازی نکرده‌اند و مدلی برای پایداری و بقای کسب‌وکارها در این زمینه مشاهده نشده است. لذا پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدلی است تا بتواند نقش راهبردهای چابکی و قابلیت بازاریابی دوسویه بر بقای کسب‌وکارها را بیان کند و ارتباط با چابکی و قابلیت بازاریابی را بررسی و در نتیجه چارچوبی ارائه دهد که از طریق آن کسب‌وکارهایی که با محیط آشفته مواجه شده‌اند، بتوانند به تداوم و توسعه دست یابند.

### ۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، ترکیبی و ماهیت کیفی و رویکرد اکتشافی دارد و از حیث هدف نوعی پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. جامعه تحقیق شامل متخصصین، خبرگان، و مدیران ارشد و اجرایی عضو اتاق بازرگانی و سازمان صمت شهر شیراز می‌باشند. ویژگی و مشخصات افراد خبره که انتخاب شدند دارای - تجربه صنعتی (آشنایی با چالش‌ها و روندهای بازار در صنایع مختلف مانند گردشگری، کشاورزی، فناوری اطلاعات) - دیده‌بان بازار (داشتن دانش به‌روز از تغییرات و تحولات بازار و تأثیرات آن‌ها بر صنایع مختلف) - تحصیلات مرتبط (داشتن مدرک تحصیلی مرتبط با مدیریت، بازاریابی، یا رشته‌های مرتبط) - مهارت‌های تحلیلی (توانایی تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی روندها - آشنایی با فناوری‌های نوین) (دانش در زمینه بازاریابی دیجیتال، رسانه‌های اجتماعی و ابزارهای نوین) - دارای تجربه اجرایی و سابقه فعالیت بالا بودند. روش مورد استفاده برای نمونه‌گیری گلوله برفی بوده است. طبق نظر براون و کلارک<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۶) برای انتخاب حجم نمونه در مرحله کیفی در این پژوهش نمونه‌ها تا جایی

<sup>1</sup> Alghamdi & Agag

<sup>2</sup> Sun et al

<sup>3</sup> Elazhary et al

<sup>4</sup> Ojha et al

<sup>5</sup> Zhou et al

<sup>6</sup> Zimuto et al

<sup>7</sup> Jaworski & Kohli

<sup>8</sup> Onamusi

<sup>9</sup> Chen et al

<sup>10</sup> Tsai et al

<sup>11</sup> Liu et al

<sup>12</sup> Braun & Clarke

انتخاب شدند که اشباع نظری حاصل شد. در این بخش از پژوهش، برای رسیدن به اشباع نظری در شناسایی شاخص‌های مدل تعداد ۱۳ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان صورت گرفت. براین اساس در مرحله اول، ساخت مدل پژوهش برای انتخاب نمونه از ترکیب روش‌های قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده گردید. در این روش کار از افرادی که خبرگان این حوزه بوده و از معیارهای لازم برخوردار بودند، شروع شده و ضمن پرسش‌های پژوهش، از آن‌ها خواسته شد تا سایر افراد صاحب نظر در این زمینه معرفی شوند. تعداد ۱۱ نمونه مصاحبه با خبرگان صورت گرفت و با توجه به میزان ضریب کندال نزدیک به ۰/۹۳ نشان از وجود توافق قوی بین پاسخ‌دهندگان دارد. این نتیجه می‌تواند نشان دهد که محقق به اشباع نظری رسیده. جهت اطمینان و احتیاط بیشتر دو مورد مصاحبه دیگر نیز ترتیب داده شد. که اطلاعات و مطالب جدیدی اضافه نشده از این رو، ۱۳ مصاحبه صورت گرفت. پاسخ‌های زیر از ۱۳ نفر جمع‌آوری شده است: افراد نمونه برای مصاحبه از بخش مدیران ارشد و اجرایی شرکت‌های عضو اتاق بازرگانی شیراز، انتخاب شدند. بیشتر افراد شرکت کننده دارای سابقه بالاتر از ۱۵ سال در مقطع دکتری و جز مدیران ارشد می باشند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

عنوان شغلی	پارامتر	فراوانی	درصد
هیات علمی	۴	۳۰/۷	
مدیر ارشد	۶	۴۶/۱	
کارکنان	۳	۲۳/۲	
<b>کل</b>			
۱۳	۱۰۰		
جنسیت	زن	۴	۳۰/۸
مرد	۹	۶۹/۲	
<b>کل</b>			
۱۳	۱۰۰		
تحصیلات	کارشناسی	۲	۱۵/۳
کارشناسی ارشد	۵	۳۸/۵	
دکتر	۶	۴۶/۲	
<b>کل</b>			
۱۳	۱۰۰		
سابقه کاری	زیر ۱۰ سال	۳	۲۳/۲
۱۰-۱۵ سال	۴	۳۰/۷	
بالاتر از ۱۵ سال	۶	۴۶/۱	
<b>کل</b>			
۱۳	۱۰۰		

جهت بررسی اثرگذاری و اثرپذیری عوامل شناسایی شده در مرحله قبل، ماتریس تحلیل اثرات متقابل تشکیل و برای خبرگان ارسال شد. بیشتر افراد، در مقطع دکتری با سابقه فعالیت بالاتر از ۲۰ سال بودند و تجربه کار در سطوح مدیریتی و اجرایی در شرکت‌های بزرگ و معتبر داشتند. حال، نظرات خبرگان با استفاده از نرم افزار میک تحلیل و امتیازات اثرپذیری و اثرگذاری هریک از عوامل استخراج، و اثرگذارترین عوامل به عنوان پیشران‌های کلیدی انتخاب می‌شوند. دو روش برای رسیدن به تم‌ها وجود دارد: روش استقرایی و روش قیاسی. در روش استقرایی تم‌های شناسایی شده، ارتباط مستقیمی با خود داده‌ها دارد [۵۲]. در این شیوه داده‌های متنی یا غیر متنی، کدگذاری شده و کدهای شبیه به هم در یک تم قرار می‌گیرد. پس به‌طور منطقی تم‌های از قبل تعریف شده‌ای وجود ندارد و الگوها در طول تحلیل آشکار می‌شود. اما در روش قیاسی پژوهشگر بیش از کدگذاری تم‌های را تعریف می‌کند سپس کدها را به تم‌های موجود نسبت می‌دهد [۵۲]. در این پژوهش از روش تحلیل تم استقرایی کلارک و براون استفاده شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی تحلیل ماتریس اثرات متقابل

پارامتر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۳ / ۳۰
	مرد	۷ / ۷۰
تحصیلات	کارشناسی	۱ / ۱۰
	کارشناسی ارشد	۴ / ۴۰
	دکتری	۵ / ۵۰
سن	۲۰-۳۰ سال	۱ / ۱۰
	۳۱-۴۰ سال	۲ / ۲۰
	۴۱-۵۰ سال	۴ / ۴۰
	بالتر از ۵۰ سال	۳ / ۳۰
پست سازمانی	مدیر اجرایی	۵ / ۵۰
	مدیر میانی	۱ / ۲۰
	مدیر ارشد	۳ / ۳۰
سابقه فعالیت کارکنان	کارکنان	۱ / ۱۰
	۱۰-۱۵ سال	۱ / ۱۰
	۱۶-۲۰ سال	۳ / ۳۰
	بالتر از ۲۰ سال	۶ / ۶۰

#### ۴- تحلیل داده و یافته‌ها

ابتدا برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر بقای کسب‌وکار و عوامل تأثیرپذیر از آن، به بررسی پیشینه پرداخته شد؛ جهت سنجش روایی در این پژوهش پس از چندین مرحله اصلاح سؤالات بر اساس نظر خبرگان انجام شد. سنجش روایی پس از چندین مرحله اصلاح سؤالات بر اساس نظر خبرگان انجام شد. تحلیل روایی، روایی محتوایی است. خبرگانی که سؤالات را ارزیابی کردند ۴ نفر بودند و سؤالات مصاحبه را تأیید کردند، نسبت روایی ۱/۰۰ تأیید شد. و از پایایی باز آزمون گرفته شد برای محاسبه پایایی بازآزمون در این پژوهش از میان مصاحبه‌های انجام شده سه مصاحبه نمونه انتخاب شده و پژوهشگر هر کدام از آن‌ها را در فاصله زمانی دو بار کدگذاری کرد. سپس کدها برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که با هم مشابه هستند با کلمه "توافق" و کدهای غیرمشابه با کلمه "عدم توافق" مشخص شدند. کدهای موافق در مصاحبه‌ها نشانه اجماع در مورد ابعاد کلیدی موفقیت و چابکی کسب‌وکارها هستند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌ها بدین ترتیب است که تعداد توافقات بین کدها بر تعداد کل کدها تقسیم می‌شود. در این پژوهش تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی سی روزه برابر ۴۱، تعداد کل توافقات بین کدها برابر ۲۵ و تعداد کل عدم توافقات برابر ۵ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۰۹۷۶ درصد است و بیشتر از ۶۰ درصد است که قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. برای تحلیل روایی، نسبت روایی محتوی به شرح زیر سنجش شد:

$$CVR = \frac{Ne - N/2}{N/2} = \frac{4 - 4/2}{4/2} = 1.00$$

لذا سؤالات مصاحبه تأیید شدند. شاخص روایی و نسبت روایی پس از چندین مرحله اصلاح سؤالات و تلاش در لحاظ نمودن حداکثر اجماع نظری خبرگان محاسبه شد. در پژوهش کنونی از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد.

در این پژوهش تعداد کل گدھا در دو فاصله زمانی سی روزه برابر ۴۱، تعداد کل توافقات بین گدھا برابر ۲۵، و تعداد کل عدم توافقات برابر ۵ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌ها مطابق فرمول، ۶۰/۹۷ درصد است که بیشتر از ۶۰ درصد است و قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد.

جدول ۳. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل گدھا	تعداد توافقات
۱	A	۱۷	۹
۲	C	۱۳	۸
۳	F	۱۱	۸
	کل	۴۱	۲۵

سپس پرسشنامه‌ای باز برای شناسایی عوامل طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از برگزاری مصاحبه‌ها، در مرحله اول داده‌ها به دقت مطالعه شدند با مشخص شدن تم‌های مربوطه، کدهای اولیه به دست آمد. در مرحله بعد، تم‌های اصلی از تم‌های فرعی تفکیک شدند و مدل حاصل از تحلیل تم طراحی و در نهایت جهت بررسی اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از عوامل شناسایی شده، از نرم افزار میک مک تحلیل شده و امتیازات اثرپذیری و اثرگذاری هریک از عوامل استخراج شد.

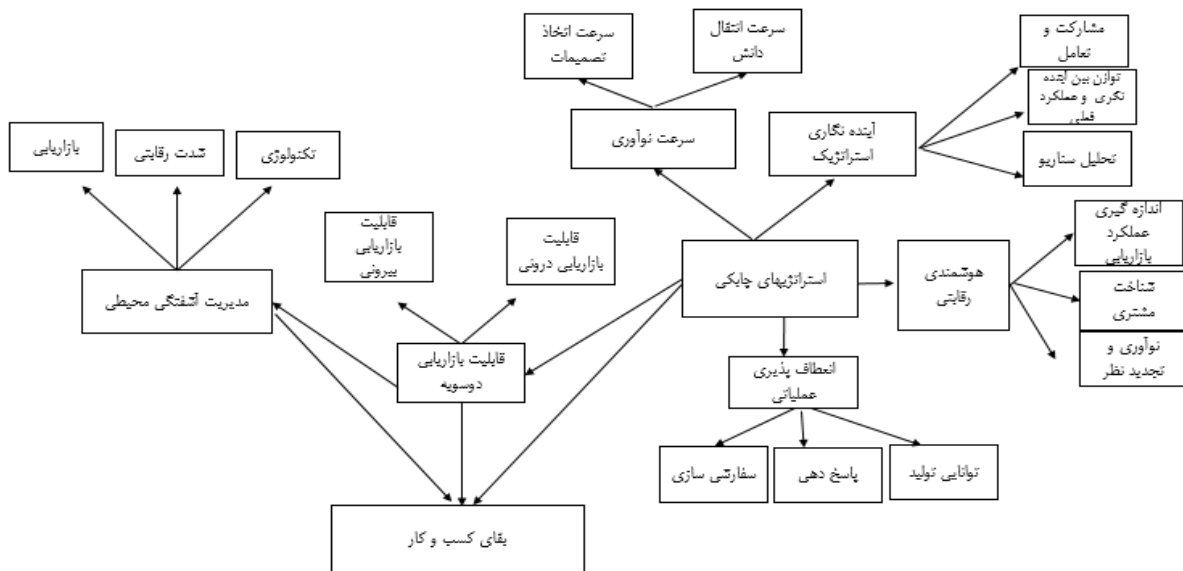
جدول ۴. مولفه‌های مستخرج از مصاحبه

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدگذاری	فراوانی کد
راهبردهای چابکی	انعطاف عملیاتی	پذیری سفارشی سازی	بهبودسازی خدمات و محصولات با توجه نیازهای مشتریان	۵
			بهبود پایدار و پیشرفت مداوم در عملکرد و کیفیت سازمان	
			تطبيق سازمان با تغییرات محیطی و اعمال تغییرات سریع در فرایندها و سیستم‌ها	
		پاسخ دهی به محصولات رقابتی و درخواست مشتری	ارائه پاسخ مناسب جهت رفع نیاز مشتری	۶
			درک ترجیحات مشتری برای یک نام تجاری (شخصی سازی)	
			در دسترس بودن انتخاب‌های مرتبط با مشتری (شخصی سازی)	
		توانایی تولید کارآمد یک خط محصول گسترده	ایجاد ارتباط نزدیک با مشتریان و ارائه راهکار شخصی	۵
			توانایی تعامل با مشتری جهت رفع مشکلات در یک محیط قابل تنظیم	
			بهبود خط تولید با استفاده از فناوری پیشرفته	
	هوشمندی رقابتی	نوآوری و تجدید نظر	انعطاف پذیری در برنامه ریزی و تولید	۴
			کاهش زمان تولید، افزایش بهره‌وری	
			توانایی تولید و اجرای ایده‌های نو در سازمان	
			ایجاد راهکارهای نوین جهت ایجاد ارزش افزوده	۴
			توانایی تولید محصولات و خدمات جدید	
			توسعه محصولات و خدمات جدید جهت جذب مشتریان	
			بهبود فرایندها، روش‌ها و تغییرات استراتژیک	

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدگذاری	فراوانی کد
		شناخت مشتری	شناسایی گروه‌های هدف توانایی درک نیازها و ترجیحات مشتری تحلیل بازار هدف	۷
		اندازه‌گیری عملکرد بازاریابی	توانایی و ارزیابی عملکرد استراتژی بازار توانایی سازمان در ارائه عملکرد برتر در مقایسه با رقبا بهره‌وری، کارایی و سود	۳
آینده‌نگاری راهبردی	مشارکت و تعامل		تعامل با دیگران و جمع‌آوری دانش از ذینفعان مختلف توانایی جمع‌آوری دانش مربوط به آینده از سازمان دیگران ارتباطات موثر با عوامل بازار و ایجاد شبکه‌های همکاری داشتن تیم قوی جهت درک بهتر از روندها و تغییرات آینده	۹
		تحلیل سناریو	بررسی مختلف سناریوهای آینده و تاثیر آن بر بازار تحلیل و پیش‌بینی روندهای اجتماعی تحلیل و پیش‌بینی روندهای اقتصادی و فرهنگی تعیین استراتژی‌های مناسب برای تأمین رقابت و پیشرفت در آینده	۴
		توازن بین آینده‌نگری و عملکرد فعلی	توانایی سازمان برای تعادل بین بهره‌وری و نوآوری استفاده از فناوری‌های جدید و حفظ مزیت رقابتی هماهنگی بین پیاده‌سازی استراتژیک جدید با عملکرد و ساختار مناسب سازمان	۴
	سرعت نوآوری	سرعت اتخاذ تصمیمات	تصمیمات به موقع جهت انتخاب راهبردها دسترسی به اطلاعات صحیح و تخصیص منابع توانایی سازمان در تشخیص و واکنش به تغییرات بازار به سرعت و به موقع توانایی سازمان در واکنش به موقعیت‌های جدید و تغییرات بازار	۵
		سرعت انتقال دانش	توانایی سازمان جهت بهره‌گیری از دانش موجود صحت و دقت و امانت در انتقال دانش تزریق اطلاعات بدون تحریف	۶
مدیریت آشفستگی محیطی		آشفستگی بازاریابی	عدم هماهنگی بین تبلیغات، فروش، روابط عمومی و استراتژی‌های بازار تغییرات در روش‌های تولید و عرضه تغییرات در رفتار مشتریان، رقبا و روندهای بازاریابی تغییر در الگوهای مصرف و رفتار مشتریان	۷
		شدت رقابت	تغییرات در استراتژی‌های رقابتی نوآوری و ورود عوامل جدید به بازار تغییرات در رفتار رقابتی رقبا	۴

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدگذاری	فراوانی کد
		آشفته‌گی تکنولوژی	میزان تنوع و نوآوری در رقابت مواجهه شدن با تکنولوژی‌های نوظهور تسریع در پیشرفت فناوری تغییرات ساختاری در صنایع و بازارها تغییر در تکنولوژی‌ها و نوآوری‌های صنعتی	۴
قابلیت بازاریابی دوسویه		قابلیت بازاریابی بیرونی (استثماری)	قیمت‌گذاری برنامه‌ریزی بازار سنجش بازار	۳
		قابلیت بازاریابی درونی	دانش مهارت توانایی	۳

در نهایت باتوجه به اطلاعات جمع‌آوری شده حاصل از مصاحبه و مبانی نظری، شبکه تحلیل مضامین نمایش داده شده است.



شکل ۱. شبکه تحلیل مضامین پژوهش (منبع: پژوهشگر)

حال می‌توان استدلال کرد با راهبرد چابکی و قابلیت بازاریابی دوسویه، سازمان قادر است به طور همزمان از استقرار و نوآوری بهره‌برداری کند و توازن موثر بین آنها ایجاد کند. راهبرد چابکی و قابلیت بازاریابی دوسویه با همکاری و تعامل، سازمان را قادر می‌سازد تا به صورت همزمان به تغییرات بازار واکنش نشان دهد، فرصت‌های جدید را شناسایی و در عین حفظ و تقویت موقعیت فعلی، فرصت‌های نوآورانه را بهره‌برداری کند. ارتباط بین چابکی راهبردی و قابلیت بازاریابی دوسویه باعث ایجاد توازن بین استقرار و نوآوری در سازمان می‌شود. قابلیت بازاریابی دوسویه می‌تواند بر مدیریت آشفته‌گی محیطی، از جمله آشفته‌گی تکنولوژی، آشفته‌گی بازاریابی و شدت رقابت، تأثیرگذار باشد. قابلیت بازاریابی خارجی به سازمان امکان می‌دهد تا به طور مؤثر و هدفمندانه با مشتریان، رقبا و عامل‌های خارجی تعامل کند. با توجه به آشفته‌گی

تکنولوژی و آشفته‌گی بازاریابی در محیط، قابلیت بازاریابی خارجی سازمان را قادر می‌سازد تا با تحلیل بازار، شناخت مشتریان و رقبا، اطلاعات جامعی درباره روند تغییرات بازار و نیازهای مشتریان به دست آورد. این اطلاعات و شناخت درست از بازار و رقبا، به سازمان امکان می‌دهد راهبردهای بازاریابی هوشمندانه و مؤثری را برای جذب و حفظ مشتریان، مقابله با رقبا و بهره‌برداری از فرصت‌های بازار طراحی و اجرا کند. از طرفی قابلیت بازاریابی داخلی، قدرت سازمان در طراحی و اجرای راهبردهای بازاریابی را توصیف می‌کند. با آشفته‌گی تکنولوژی و شدت رقابت در بازار، قابلیت بازاریابی داخلی می‌تواند به سازمان کمک کند تا با تحلیل و بهبود فرآیندها، افزایش کیفیت، کاهش هزینه‌ها و بهینه‌سازی عملیات، عملکرد خود را افزایش دهد. بنابراین، راهبرد چابک قادر است بر قابلیت بازاریابی دوسویه و مدیریت آشفته‌گی تأثیر بگذارد و در نتیجه بقای کسب‌وکارها را تقویت کند و با رشد و رقابت قوی در بازار، بقای بیشتری داشته باشند.

نوآوری این پژوهش شامل تلفیق دو رویکرد (چابکی و بازاریابی دوسویه مانند رویکرد جامع برای پاسخ به تغییرات سریع بازار و نیازهای مشتریان، مدل‌سازی خاص برای صنایع محلی (ایجاد مدل خاص برای صنایع مختلف در شیراز که با ویژگی‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی منطقه سازگار باشد. این مدل می‌تواند راهنمای عمل برای کسب‌وکارها در این منطقه استفاده شود، تاکید بر مدیریت آشفته‌گی محیطی (تمرکز بر مدیریت آشفته‌گی‌های محیطی، به‌خصوص در شرایط ناپایدار اقتصادی و اجتماعی). این پژوهش نیز به بررسی طراحی مدل راهبردهای چابکی و قابلیت بازاریابی دوسویه بر بقای کسب‌وکارها پرداخت. ابعاد قابلیت بازاریابی دوسویه و راهبردهای چابکی نیز شناسایی شد و ارتباط بین متغیرهای پژوهش نیز تبیین گردید. سپس روابط شاخص‌های قابلیت بازاریابی دوسویه و راهبردهای چابکی در ارتباط با بقای کسب‌وکارها بررسی شد.

جدول ۵. دسته‌بندی کدها و شناسایی مضامین

ردیف	مضمون	ابعاد
۱	راهبردهای چابکی	۴
۲	قابلیت بازاریابی دوسویه	۲
۳	مدیریت آشفته‌گی محیطی	۳

در ادامه تحلیل تأثیرات متقابل متغیرها مطرح می‌شود. در این بخش متغیرها و شاخص‌های استخراج شده براساس مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه، با بهره‌گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میکمک بررسی و تحلیل شده‌اند. استفاده از نرم‌افزار میکمک در این پژوهش بدلیل تحلیل روابط پیچیده (روابط بین چابکی، بازاریابی دوسویه و مدیریت آشفته‌گی به‌طور طبیعی پیچیده)، مدل‌سازی سناریوها، تحلیل وابستگی‌ها غیرخطی و تأثیرات متقابل بین متغیرها و قابلیت تولید نقشه‌های بصری از روابط بین متغیرها می‌باشد. ماتریس تحلیل اثرات متقابل بصورت پرسشنامه طراحی و از خبرگان درخواست گردید اهمیت هر یک از عوامل موثر شناسایی شده را نسبت به درج عوامل اثرگذاری مستقیم سطر بر ستون اقدام نمایند.

جدول ۶. نحوه درج امتیاز اثرگذاری عوامل سطر بر ستون

میزان اثرگذاری	امتیاز
بی اثر	۰
اثرگذاری کم	۱
اثرگذاری متوسط	۲
اثرگذاری بالا	۳

در ادامه ۱۰ نفر از خبرگان نسبت به تکمیل ماتریس مندرج در این پرسشنامه اقدام نمودند و میانگین نظرات آنها در نرم افزار میکمک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نرم افزار میکمک یکی از نرم افزارهای مورد استفاده در آینده‌پژوهی است که دارای قابلیت‌های بسیاری

است از جمله: محاسبه اثرات مستقیم عوامل بر یکدیگر، محاسبه اثرات غیرمستقیم عوامل بر یکدیگر و ترسیم نمودار اثرات مستقیم و غیرمستقیم عوامل بر یکدیگر. در ادامه خروجی‌های نرم افزار میک مک به شرح ذیل آمده است.

جدول ۷. ابعاد ماتریس ورودی نرم افزار

ردیف	شاخص	مقدار
۱	اندازه ماتریس	۹
۲	تعداد تکرار	۲
۳	تعداد صفرها	۱۴
۴	تعداد یک‌ها	۲۱
۵	تعداد دوها	۲۹
۶	تعداد سه‌ها	۱۷
۷	تعداد پی‌ها	۰
۸	مجموع	۶۷
۹	درصد پرشدن	۸۲/۷۱

ابعاد ماتریس وارد شده در نرم افزار: تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تاثیرات متقاطع نشانه آن است که با توجه به ابعاد ماتریس ۹\*۹ در مجموع ۶۷ رابطه در ماتریس وجود دارد. در این ماتریس ۱۴ رابطه شماره ۰ بوده و بدین معناست که عوامل بر همدیگر تاثیر نداشته یا از همدیگر تاثیر نپذیرفته‌اند. از این رو درجه پرشدگی ۸۲/۷۱ درصد است که نشان می‌دهد عوامل منتخب تاثیر بر همدیگر داشته‌اند. از طرف دیگر، ماتریس بر اساس شاخص آماری با ۲ بار چرخش داده‌ها، مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد داشته که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌ها دارد.

امتیاز اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم هر یک از عوامل: میزان اثرپذیری و اثرگذاری هر متغیر نیز ذکر شده است.

جدول ۹. امتیاز اثرگذاری/اثرپذیری مستقیم

متغیر	عناوین شاخص‌ها	تاثیرگذاری	تاثیرپذیری متغیرها	تاثیرپذیری متغیرها
راهبرد چابک	آینده‌نگاری راهبردی	۱۵۳۸	۱۰۰۰	۱۰۳۸
	انعطاف‌پذیری عملیاتی	۱۴۶۱	۱۰۷۶	
	سرعت نوآوری	۱۳۸۵	۱۲۳۰	
	هوشمندی رقابتی	۱۳۸۴	۸۴۶	
قابلیت بازاریابی	قابلیت بازاریابی خارجی	۱۱۵۳	۹۶۱	۱۰۰۰
	قابلیت بازاریابی داخلی	۷۶۹	۱۰۰۰	
دوسویه	آشفتنگی تکنولوژی	۹۲۳	۷۶۹	۱۱۲۷
	شدت رقابت	۷۶۹	۸۴۶	
	آشفتنگی بازاریابی	۶۱۵	۱۳۰۷	

ماتریس تاثیرات متقابل مستقیم حاکی از اختلاف قابل توجه بین متغیرها به ترتیب بیشترین عامل تاثیرگذار: چابکی راهبردی، قابلیت بازاریابی دوسویه و مدیریت آشفتنگی محیط می‌باشد. و در بین شاخص‌های چابکی راهبرد (آینده‌نگاری راهبردی) انعکاس بیشتری نسبت به دیگر شاخص دارد. همینطور در بین شاخص‌های قابلیت بازاریابی دوسویه (قابلیت بازاریابی خارجی) انعکاس بیشتری نسبت به قابلیت بازاریابی

داخلی دارد. و در بین شاخص‌های قابلیت مدیریت آشفته‌گی محیطی (آشفته‌گی تکنولوژی) انعکاس بیشتری نسبت به دیگر شاخص‌ها دارد. تاثیرپذیرترین متغیر مربوط مدیریت آشفته‌گی محیط (آشفته‌گی بازاریابی)، راهبرد چابکی (سرعت نوآوری) و قابلیت بازاریابی دوسویه می‌باشد. ماتریس تاثیرات متقابل غیرمستقیم در جدول ۱۰، بیان شده است. ماتریس تاثیرات متقابل غیرمستقیم حاکی از اختلاف قابل توجه بین متغیرها به ترتیب بیشترین عامل تاثیرگذار: چابکی راهبردی، قابلیت بازاریابی دوسویه و مدیریت آشفته‌گی محیط می‌باشد. و در بین شاخص‌های چابکی راهبردی (سرعت نوآوری) انعکاس بیشتری نسبت به دیگر شاخص‌ها دارد. همین‌طور در بین شاخص‌های قابلیت بازاریابی دوسویه (قابلیت بازاریابی خارجی) انعکاس بیشتری نسبت به قابلیت بازاریابی داخلی دارد. و در بین شاخص‌های قابلیت مدیریت آشفته‌گی محیطی (آشفته‌گی تکنولوژی) انعکاس بیشتری نسبت به دیگر شاخص‌ها دارد. تاثیرپذیرترین متغیر مربوط راهبرد چابکی (آینده‌نگاری راهبردی)، مدیریت آشفته‌گی محیطی (آشفته‌گی تکنولوژی) و قابلیت بازاریابی دوسویه می‌باشد. بدین ترتیب نقشه‌های اثرگذاری/ اثرپذیری مستقیم و غیر مستقیم (تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی) هر یک از عوامل در زیر نشان داده شده است.

جدول ۱۰. امتیاز اثرگذاری/ اثرپذیری غیر مستقیم

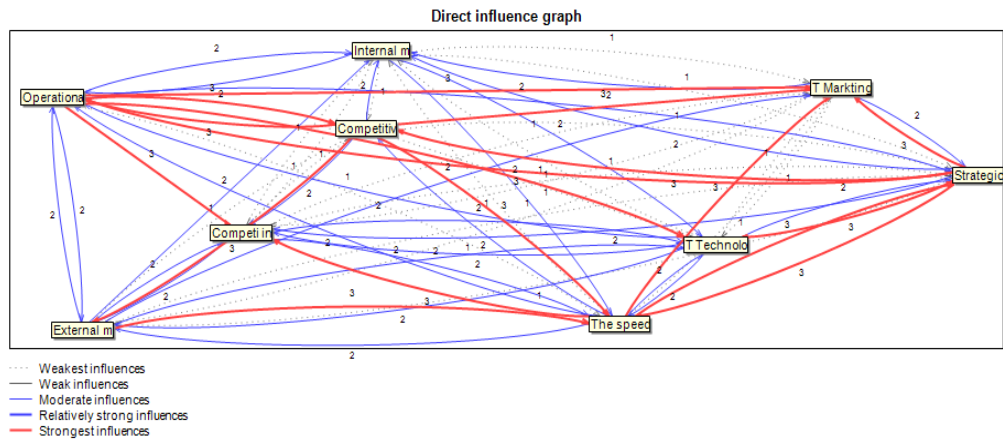
متغیر	عناوین شاخص‌ها	تاثیرگذاری	تاثیرگذار متغیرها	تاثیرپذیری	تاثیرپذیری متغیرها
راهبرد چابک	آینده نگاری راهبردی	۱۵۱۷		۱۰۵۵	
	انعطاف پذیری عملیاتی	۱۳۸۵	۱۳۸۰	۱۰۴۴	۱۱۵۲
	سرعت نوآوری	۱۳۶۴		۱۲۷۶	
	هوشمندی رقابتی	۱۳۵۶		۱۲۳۴	
قابلیت بازاریابی	قابلیت بازاریابی خارجی	۱۱۴۱	۹۸۴	۱۰۱۷	۱۰۱۰
	قابلیت بازاریابی داخلی	۸۲۷		۱۰۰۴	
مدیریت آشفته‌گی	آشفته‌گی تکنولوژی	۹۷۴	۸۰۱	۱۲۳۳	۱۱۲۱
	شدت رقابت	۷۹۸		۸۵۲	
محیطی	آشفته‌گی بازاریابی	۶۳۳		۱۲۸۰	



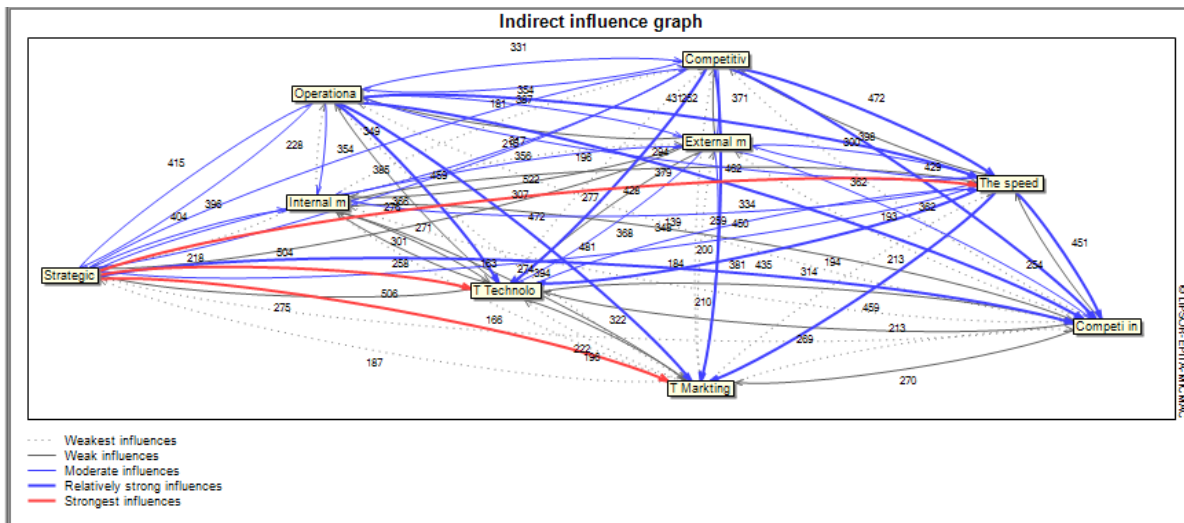
شکل ۲. نقشه اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها

در مرحله تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها در ۴ گروه طبقه‌بندی می‌شوند. اولین گروه شامل متغیرهای مستقل (۱) می‌باشد که قدرت نفوذ زیاد و وابستگی ضعیفی دارند. دومین گروه شامل متغیرهای پیوندی (۲) نیروی نفوذ و وابستگی قدرتمندی دارند و آنها متغیرهای بی‌ثباتی هستند. سومین گروه شامل متغیرهای وابسته ناحیه (۳) نیروی نفوذ کمی و وابستگی قدرتمندی دارند و چهارمین گروه شامل متغیرهای خودمختاری ناحیه (۴) نیروی نفوذ و وابستگی کمی دارند. بطور کلی متغیرهایی که دارای قدرت نفوذ بالایی هستند، متغیرهایی کلیدی می‌گویند. در این پژوهش هوشمندی رقابتی، آینده‌نگاری استراتژیک، قابلیت بازاریابی خارجی بعنوان متغیرهای مستقل از آنها می‌توان یاد کرد که قدرت

تاثیرگذاری زیاد و تاثیرپذیری کمی دارند و شاخص‌های کلیدی برای بقای کسب و کارها به شمار می‌روند. متغیرهای سرعت نوآوری، انعطاف-پذیری عملیاتی قرار دارد و جز عوامل پیوندی به شمار می‌آید که هم قدرت تاثیرگذاری و هم تاثیرپذیری بالایی را دارا می‌باشد. آشفتنگی تکنولوژی، آشفتنگی بازاریابی و شدت رقابت بعنوان متغیرهای وابسته که قدرت تاثیرگذاری کم ولی تاثیرپذیری بالایی را دارد و در نهایت آشفتنگی بازاریابی بعنوان تاثیرپذیرترین متغیر و آینده‌نگاری استراتژیک بعنوان تاثیرگذارترین متغیر می‌باشد. در نمودار اثرگذاری/ اثرپذیری مستقیم و غیر مستقیم هر یک از عوامل مطابق نرم افزار می‌توانند از ۱ تا ۱۰۰ درصد روابط بین عوامل را آشکار کنند. خطوط قرمز نشان‌گر روابط قوی، خطوط آبی نشان‌دهنده روابط متوسط و خطوط خاکستری نشان از روابط ضعیف دارند.



شکل ۳. اثرگذاری/ اثرپذیری مستقیم



شکل ۴. اثرگذاری/ اثرپذیری غیرمستقیم

## ۵- نتیجه گیری و پیشنهاد

در این پژوهش، هوشمندی رقابتی، آینده‌نگاری راهبردی، قابلیت بازاریابی خارجی را می‌توان متغیرهای مستقل نامید. متغیرهای سرعت نوآوری، انعطاف‌پذیری عملیاتی جز عوامل پیوندی به شمار می‌آید. آشفتنگی تکنولوژی، آشفتنگی بازاریابی و شدت رقابت، متغیری وابسته می‌باشد. و در ناحیه (۴) که قدرت تاثیرپذیری و تاثیرگذاری کمی وجود دارد و متغیر قابلیت بازاریابی داخلی قرار دارد. با توجه به شکل شماره (۲) آشفتنگی بازاریابی بعنوان تاثیرپذیرترین متغیر و آینده‌نگاری استراتژیک بعنوان تاثیرگذارترین متغیر می‌باشد.

نتایج ماتریس تاثیرات متقابل مستقیم حاکی از اختلاف قابل توجه بین متغیرها به ترتیب بیشترین عامل تاثیرگذار: چابکی راهبردی (۱۵۳۸)، قابلیت بازاریابی دوسویه (۹۶۱) و مدیریت آشفته‌گی محیط (۷۶۹) باشد. که با نتایج اوجها و همکاران (۲۰۲۱)؛ قهرمانپور و همکاران (۱۳۹۹) همسو می‌باشد. و در بین شاخص‌های چابکی راهبردی (آینده‌نگاری استراتژیک) با مقدار (۱۵۳۸) انعکاس بیشتری نسبت به دیگر شاخص دارد که با نتایج محمد و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. همینطور در بین شاخص‌های قابلیت بازاریابی دوسویه (قابلیت بازاریابی خارجی) با مقدار (۱۱۵۳) انعکاس بیشتری نسبت به قابلیت بازاریابی داخلی دارد. و در بین شاخص‌های قابلیت مدیریت آشفته‌گی محیطی (آشفته‌گی تکنولوژی) با مقدار (۹۲۳) انعکاس بیشتری نسبت به دیگر شاخص‌ها دارد که با نتایج اقبال مجد و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. تاثیرپذیرترین متغیر مربوط مدیریت آشفته‌گی محیط (آشفته‌گی بازاریابی) با مقدار (۱۳۰۷)، راهبرد چابک (سرعت نوآوری) با مقدار (۱۲۳۰) و قابلیت بازاریابی دوسویه (۱۰۰۰) می‌باشد که با نتایج اوجها و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد.

راهبرد چابکی توانایی سازمان را در سرعت نوآوری و تولید فرصت‌های جدید افزایش می‌دهد. با توجه به آشفته‌گی تکنولوژیک در محیط، راهبرد چابکی سازمان را قادر می‌سازد تا با سرعت بالا به تغییرات فناوری و نوآوری‌های صنعتی و بازاری پاسخ دهد و محصولات و خدمات جدید را به موقع به بازار عرضه کند. و با ارتقاء هوشمندی رقابتی سازمان، آن را قادر سازد تا با موفقیت در محیط بازار رقابت کند. با توجه به آشفته‌گی بازاریابی و شدت رقابت در بازار، راهبرد چابکی به سازمان امکان می‌دهد تا با تحلیل و فهم عمیق از نیازها و تغییرات بازار، راهبردهای بازاریابی هوشمندانه و مؤثری را برای جذب و حفظ مشتریان در نظر بگیرد. سازمان می‌تواند با اجرای راهبرد چابکی، فرآیندها و ساختار خود را انعطاف پذیر کرده و به سرعت به تغییرات تکنولوژیک واکنش نشان دهد، در نتیجه از مزیت رقابتی ناشی از تکنولوژی‌های نوین بهره‌مند شود. به طور کلی، راهبردهای چابکی می‌تواند به سازمان کمک کند تا در مواجهه با آشفته‌گی محیطی، از جمله آشفته‌گی تکنولوژی، آشفته‌گی بازاریابی و شدت رقابت، عملکرد بهتری داشته باشد و از فرصت‌ها بهره‌برداری کند و در مقابل تهدیدها مقاومت نشان دهد.

از طرفی قابلیت بازاریابی دوسویه می‌تواند به مدیریت آشفته‌گی محیطی تأثیر مثبتی داشته باشد. با استفاده از قابلیت بازاریابی خارجی، سازمان می‌تواند بهبود درک خود از بازار و رقبا را داشته باشد و راهبردهای بازاریابی مناسبی را برای مقابله با تغییرات محیطی و رقبا طراحی و اجرا کند. همچنین، قابلیت بازاریابی داخلی می‌تواند با بهبود فرآیندها و افزایش کارایی داخلی سازمان، به مدیریت آشفته‌گی تکنولوژی و بازاریابی کمک کند بنابراین، قابلیت بازاریابی دوسویه می‌تواند به سازمان کمک کند تا بهبود داشته باشد، بازار را به طور موثر تحلیل کند، راهبردهای بازاریابی مناسب را اجرا کند و با افزایش کارایی و عملکرد داخلی، به مدیریت آشفته‌گی محیطی پاسخگو باشد. بنابراین، مدیریت آشفته‌گی محیطی تأثیر قابل توجهی بر بقای کسب‌وکارها دارد.

با توجه به نتایج راهبردهای چابکی (هوشمندی رقابتی، آینده‌نگاری راهبردی، سرعت نوآوری و انعطاف‌پذیری عملیاتی) بر بقای کسب‌وکارها تأثیر دارد، پیشنهاد می‌شود برای تحلیل رقبا از ابزارهای آنلاین برای رصد فعالیت‌های رقبا و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها استفاده شود. در بحث آینده‌نگاری راهبردی از کارگاه‌های سناریونویسی استفاده گردد. برگزاری جلسات با تیم‌های مختلف برای شناسایی و تحلیل سناریوهای آینده و تدوین برنامه‌های مقابله با چالش‌ها. همچنین سرعت نوآوری از دیگر عوامل موثر بر بقای کسب‌وکار می‌باشد که پیشنهاد می‌شود فضایی را برای ایده‌پردازی و نوآوری درون سازمان فراهم کرد تا کارکنان به راحتی ایده‌های خود را مطرح کنند. در بحث انعطاف‌پذیری عملیاتی، شناسایی و حذف مراحل غیرضروری در فرآیندهای کاری برای افزایش کارایی و کاهش زمان پاسخ‌دهی. همچنین آموزش کارکنان برای انجام وظایف مختلف به منظور افزایش انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات. همچنین از دیگر عوامل موثر بر بقای کسب‌وکارها قابلیت بازاریابی دوسویه می‌باشد که پیشنهاد می‌شود تحقیقات منظمی برای درک نیازها و خواسته‌های مشتریان صورت گیرد. استفاده از نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌ها برای جمع‌آوری بازخورد مشتریان و بهبود محصولات و خدمات. فعال بودن در بسترهای اجتماعی و ایجاد فرصت‌های گفت‌وگو با مشتریان. برگزاری وبینارهای آموزشی برای معرفی محصولات و خدمات و پاسخ به سوالات مشتریان. ایجاد مدل‌های کسب‌وکار مشترک با سایر کسب‌وکارها برای افزایش قدرت بازار. این مدل بیشتر در بخش‌های تولیدی صنعتی، کشاورزی بررسی شد همچنین می‌تواند مناسب در صنایعی مختلفی از قبیل: ۱) صنعت خدمات مالی و بانکی (بخاطر که نیاز به نوآوری و پاسخ سریع به تغییرات اقتصادی و تکنولوژیکی دارد، و بازاریابی دوسویه می‌تواند در جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی مؤثر باشد. ۲) در صنعت انرژی و منابع طبیعی (با توجه به چالش‌های

زیست‌محیطی و تغییرات در سیاست‌های انرژی، این صنعت به راهبردهای چابک برای مدیریت ریسک‌ها و تغییرات نیاز دارد. (۳) صنعت حمل و نقل و لجستیک (این صنعت با چالش‌های متعددی از جمله نوسانات قیمت سوخت و تغییرات در تقاضا مواجه است. انعطاف‌پذیری و توانایی پیش‌بینی نیازهای بازار بسیار حیاتی است). (۴) صنعت هنر و صنایع دستی (با توجه به تاریخ فرهنگی غنی شیراز، صنعت هنر و صنایع دستی می‌تواند از روش‌های بازاریابی دوسویه برای جذب مشتریان و حفظ هویت فرهنگی خود بهره‌مند شود). (۵) صنعت فناوری و استارت‌آپ‌ها باشد. پیشنهاد می‌شود ساختار کسب و کار به شکلی طراحی شود که بتوان به سرعت و با کمترین مقاومت به تغییرات بازار و مشتریان واکنش نشان داد و از ابزارهای هوشمند مانند فناوری واقعیت مجازی ( $VR^1$ ) و واقعیت افزوده ( $AR^2$ ) برای تحلیل داده‌ها در جهت پیش‌بینی و تغییرات بازار استفاده شود. سازمان موقعیتی رسمی برای واحد هوش رقابتی داشته، ایجاد کند تا به طور منظم فعالیت‌های رقبا و محیط کسب و کار را با هدف ارزیابی عملکرد سازمان در راستای عملکرد رقبا بررسی کند و از اطلاعات فعالیت‌های هوش رقابتی به طور مؤثر در حوزه‌های اولویت مدیریت استفاده شود، با تشکیل تیم سناریونویسی و ایجاد سیستم مدیریت ایده و بسط فرهنگ رشد و تحول سازمانی کارکنان را تشویق به ارائه ایده‌های خود کنند، تا به سرعت نوآوری کمک کند.

---

<sup>1</sup> Virtual reality technology

<sup>2</sup> Augmented reality

## منابع

1. Acharya, P. K., & Patro, S. K. (2023). Evaluation of environmental disturbance indicator using functional performance and life cycle assessment of ferrochrome waste concrete. *Journal of Building Engineering*, 65, 105788. <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2022.105788>.
2. Aghajani, H., Valipour, K. M., & Rahimi, N. H. (2015). *Evaluation of Factors affecting the survival of companies based on business characteristics, empirical evidence: selected food industry companies of Mazandaran province*, Master's thesis, Mazandaran University. (In Persian).
3. Akbari, M., & Ismailzadeh, M. (2012). The role of dynamic capabilities in creating competitive advantage. *Business Management Perspective Quarterly*, (15), 127-144. (In Persian). DOI :10.29252/ JBMP.12.16.107
4. Akhtar, P., Khan, Z., Tarba, S., & Jayawickrama, U. (2018). The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities, and operational agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 136(60), 307-316. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.023>.
5. Alghamdi, O., & Agag, G. (2024). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, 103547. [doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547).
6. Alshurideh, M., Al-Hadrami, A., Alquqa, E., Alzoubi, H., Hamadneh, S., & Kurdi, B. (2023). The effect of lean and agile operations strategy on improving order-winners: Empirical evidence from the UAE food service industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 87-94. DOI: [10.5267/j.uscm.2022.11.007](https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.11.007)
7. Ansari, A; Shojaeian, P., & Arwaneh, M. (2023). The role of social media in altruistic and selfish motives on green cosmetics consumers' purchase intention. *Business Strategies*,19(20). (In Persian). DOI: 10.22070/CS.2023.17164.1272
8. Ansari, S., Garud, R. & Kumaraswamy, A. (2015), "The disruptor's dilemma: TiVo and the US television ecosystem", *Strategic Management Journal*, 51( 2). 315-334.
9. Arab, N.A. M. (2009). Exit and factors affecting Iran's manufacturing industry: comparison of private and public sectors. Yazd University, Faculty of Economics, Management and Accounting. (In Persian).
10. Arabzadeh, P., Rahmani, H., & Mohtashmi, A. (2023). The effect of strategic planning of the parent company on strategic innovation and strategic survival of subsidiaries by analyzing the role of strategic flexibility (case study: Topico Holding). *Strategic Management Quarterly*, (In Persian). DOI. 10.22034/SMSJ.2023.364882.1738
11. Asare-Ankomah, E. (2024). Digital Innovation Sense: Towards Synthesis of Empirical and Business Survival. *ADRRJ Journal of Finance, Economics and Sustainable Development*, 2(1), 1-14.
12. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
13. Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2020). Psychological resilience and its downstream effects for business survival in nascent entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 44(2), 233-255. [doi.org/10.1177/1042258718801597](https://doi.org/10.1177/1042258718801597)
14. Chen, J., Reilly, R. R., & Lynn, G. S. (2012). New product development speed: too much of a good thing? *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 288-303.
15. Chuang, S. H. (2020). Co-creating social media agility to build strong customer-firm relationships. *Industrial Marketing Management*, 84, 202-211.
16. Dadzie, K. Q., Amponsah, D. K., Dadzie, C. A., & Winston, E. M. (2017). How firms implement marketing strategies in emerging markets: An empirical assessment of the 4A marketing mix framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(3), 234-256.
17. Elazhary, M., Popovič, A., Henrique de Souza Bermejo, P., & Oliveira, T. (2023). How information technology governance influences organizational agility: the role of market turbulence. *Information Systems Management*, 40(2), 148-168.
18. Hayaeian, S., & Hesarzadeh, R. (2024). Knowledge management strategies, intellectual capital, and ambidextrous innovation capability in SMEs: are they relevant? *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 6832-6859 /[doi.org/10.1108/JIC-05-2016-0056](https://doi.org/10.1108/JIC-05-2016-0056)

19. Heirati, N., O’Cass, A., Schoefer, K. & Siahtiri, V. (2016). Do professional service firms benefit from customer and supplier collaborations in competitive, turbulent environments?”, *Industrial Marketing Management*, 55-(4), 50-58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.011>
20. Hernández, Y. G., Galvis, J. F. R., & Capacho, J. W. V. (2020). Business survival, a literary review of internal and external determinants. *Criterio Libre*, 18(32), 261-279. [doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7122](https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7122)
21. IqbalMajd, M; Safari, A., & Shaemii, A. (2017). The impact of strategic entrepreneurship on organization performance: the role of dynamic organization capabilities and business environment turbulence in knowledge-based companies. *Entrepreneurship Development*, 11(1), 1-19. (In Persian).
22. Jaworski, B. & Kohli, A. (1993), “Market orientation: antecedents and consequences”, *The Journal of Marketing*, 57( 3). 53-70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>.
23. Kahramanpour, P., Zanouzi, J., & AbulFazli, A. (2019). Investigating the effect of flexibility capacity and organizational learning on marketing performance: Investigating the mediating effects of product innovation and environmental disturbance modifier. *Business Management*, 12 (1), 183-197. (In Persian).
24. Kerdpitak, C., Kerdpitak, N., Heuer, K., Li, L., & Chantranon, S. (2024). The effect of social media agility to strengthen the business relationship: Evidence from pharmaceutical firms in Thailand. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 45-52. DOI: 10.5267/j.ijdns.2023.10.019
25. Kori, B. W., Muathe, S. M., & Maina, S. M. (2021). Strategic Intelligence and Firm Performance: An Analysis of the Mediating Role of Dynamic Capabilities from Commercial Banks in Kenya. *Journal of Business*, 9(1), 1-11. DOI:10.12691/jbms-9-1-1
26. Lee, C. H., Venkatraman, N., Tanriverdi, H., & Iyer, B. (2010). Complementarity-based hypercompetition in the software industry: Theory and empirical test, 1990–2002. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1431-1456.
27. Liu, G., Chen, Y., & Ko, W. W. (2024). The influence of marketing exploitation and exploration on business-to-business small and medium-sized enterprises' pioneering orientation. *Industrial Marketing Management*, 117(20), 131-147. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.012>
28. Mohammad Shafiee, M., Rahmatabadi, Y., & Soleymanzadeh, O. (2019). The impact of social networks marketing communication on brand equity, relationship equity and customer responses. *Consumer Behavior Studies Journal*, 6(1), 105-124. (In Persian). DOI:10.34785/J018.2019.420
29. Mohammad Shafiee, M; Syfi, M., & Mohammadi, M. (2017). The effect of customer relationship management on improving internal processes, customer satisfaction and profitability (case study: Isfahan Social Security Organization branches). *Business Strategies*, 15(12), 31-48. (In Persian).
30. Mohammed, N. I., Norshahrizan, B. N., & Wan-Ahmad, B. W. (2017). Innovation capability and firm performance relationship: A study of partial least square-structural equation modelling. *International Journal of Organisation and Business Excellence*, 2(1), 1–12.
31. Nikoeh, Mi; Ghasemi, H., & Shiroiyepour, Sh. (2021). The effects of strategic foresight on organizational performance considering the role of organizational learning and value creation, *Strategic Management Studies*, 12 (48), 64-49. (In Persian). DOI: 20.1001.1.22286853.1400.12.48.7.7
32. Niyi Anifowose, O., Ghasemi, M., & Olaleye, B. R. (2022). Total quality management and small and medium-sized enterprises’ (SMEs) performance: Mediating role of innovation speed. *Sustainability*, 14(14), 8719. <https://doi.org/10.3390/su14148719>
33. Nwachukwu, D., & Affen, M. P. (2023). Artificial intelligence marketing practices: The way forward to better customer experience management in Africa (Systematic Literature Review). *International Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneurial Studies*, 9(2), 44-62 DOI: 27214256637924
34. Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C., & Patel, P. C. (2021). Managing environmental turbulence through innovation speed and operational flexibility in B2B service organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(9), 1627-1645. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0026>
35. Onamusi, A. B. (2021). Adaptive Capability, Social Media Agility, Ambidextrous Marketing Capability, and Business Survival: A Mediation Analysis. *Marketing and Branding Research*, 8(1), 31.

36. Quach, S., Thaichon, P., Lee, J. Y., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2020). Toward a theory of outside-in marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 89, 107-128. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.016>
37. Rahman, N. A., Yaacob, Z., & Radzi, R. M. (2016). An overview of technological innovation on SME survival: a conceptual paper. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224(17), 508-515. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.427>
38. Rawashdeh, A., Abdallah, A. B., Alfawaer, M., Al Dweiri, M., & Al-Jaghbeer, F. (2024). The impact of strategic agility on environmental sustainability: the mediating role of digital transformation. *Sustainability*, 16(3), 1338. <https://doi.org/10.3390/su16031338>.
39. Sani, M. B. (2022). Business Survival Model for Sustained Socioeconomic Wellbeing: A Proposed Approach. *Baze University Journal of Entrepreneurship and Interdisciplinary Studies*, 1(2), 2971-7124.
40. Saranghi, T. F.; Zahmasbi, D., & Abedini, A. (2019). Analysis of the role of managerial and operational capabilities of digital strategy and digital culture on productivity. *Strategic Management Studies Quarterly*, 11 (44), 77-59. (In Persian).
41. Shahriari, S. A., & Jahanshahi, F. (2021). Explaining the role of two-way marketing about market development and intellectual capital with the performance of knowledge-based companies. *Modern Marketing Research*, 11(4), 126-107. (In Persian).
42. Shao, B.B. & Lin, W.T. (2016). Assessing output performance of information technology service industries: productivity, innovation and catch-up”, *International Journal of Production Economics*. 172. 43-53. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.026>
43. Sudarmiatin, S. (2022). The Analysis of Survival Strategies in Small Medium Enterprises during Coronavirus Pandemic. *Journal of Business and Management Review*, 3(2), 094-105. <https://doi.org/10.47153/jbmr32.3122022>
44. Sun, J., Tekleab, A., Cheung, M., & Wu, W. P. (2023). The contingent roles of market turbulence and organizational innovativeness on the relationships among interfirm trust, formal contracts, interfirm knowledge sharing and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1436-1457. [doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547)
45. Tsai, K. H., & Yang, S. Y. (2014). The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 343-366.
46. 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(1), 736-756.
47. Wang, L., Kong, X., Wang, W., & Gong, Y. (2024). Pursuing supply chain ecosystem health under environmental turbulence: a supply chain learning approach. *International Journal of Production Research*, 62(8), 2792-2811.
48. Wu, Q., Yan, D., & Umair, M. (2023). Assessing the role of competitive intelligence and practices of dynamic capabilities in business accommodation of SMEs. *Economic Analysis and Policy*, 60(2), 1103-1114. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.11.024>.
49. Zargar, T., & Nazari, R. (2015). The role of skills the communication gaps of transformational and structural leadership styles and the effectiveness of sports organizations, *Journal of Strategic Studies of Sports and Youth*, 47, 200-90. (In Persian).
50. Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83, 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.008>
51. Zimuto, C., Sandada, M., Chuchu, T., & Ndoroto, T. (2018). The Impact of Environmental Turbulence on Product Innovation in Small to Medium Enterprises in Harare, Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(6), 56-63. DOI: <https://doi.org/10.22610/jeps.v10i6A.2661>