

## تاثیر فراکارکرد بازاری شناسی در تداوم کسب و کار بین الملل با در نظر گرفتن نقش میانجی چابکی استراتژیک

هاشم آقازاده<sup>۱\*</sup> - نکیسا رضایی<sup>۲</sup> - محمد پیری زاده<sup>۳</sup>

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲. دانشجوی دکتری بازاریابی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکتری سیاست گذاری پردیس فارابی دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۶

### چکیده

امروزه کسب و کارها با بحران‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی رو به رو هستند که باعث بروز مشکلات برای ادامه حیات آنها می‌شود. بحران‌ها شرکت‌های بین‌المللی را با شرایط عدم قطعیت مواجه ساخته و آنها را مجبور به تفکر مجدد در ارتباط با چگونگی تداوم کسب و کار خود می‌سازد. لذا سازمان‌ها همواره به دنبال سازوکاری برای تولید، چرخش و انتشار اطلاعات با هدف دستیابی به بینش در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با بازار هستند. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را سرپرستان و کارشناسان کسب و کارهای بین‌المللی (صادرات و واردات) فعال در سال‌های ۹۶ تا ۹۹ تشکیل می‌دهند که پس از استخراج اطلاعات آنها از طریق سازمان توسعه تجارت و اتاق بازرگانی، با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و برای آنها پرسشنامه با طیف لیکرت ارسال شد و در نهایت اطلاعات مربوط به ۳۸۲ پرسشنامه با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار SmartPLS 3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در قسمت یافته‌های این پژوهش فرضیه تاثیر مستقیم فراکارکرد بازاری شناسی بر کسب و کار بین الملل از منظر مدل‌های کسب و کار و چابکی استراتژیک مورد تایید قرار گرفت. همچنین نقش میانجی چابکی استراتژیک بر تاثیر فراکارکرد بازاری شناسی بر تداوم کسب و کار بین الملل نیز مورد تایید قرار گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** بازاری شناسی، تداوم کسب و کارهای بین‌المللی، چابکی استراتژیک، موفقیت کسب و کار

## The Impact of Marketology in International Business continuity, considering the mediating role of strategic agility

Hashem Aghazadeh<sup>\*1</sup>- Nakisa Rezaee<sup>2</sup>- Mohammad Pirizadeh<sup>3</sup>

1. Associate, professor, Faculty of Management, University of Tehran
2. PhD Candidate of Marketing, Faculty of Management, University of Tehran
3. Policy Making PhD Student, Farabi Campus, Faculty of Management, University of Tehran, Qom, Iran

Received: 28 Aug. 2021

Accepted: 6 Dec. 2021

### Abstract

Today, businesses face economic, environmental, political, and social challenges that cause problems to their success and survival. Many international companies have to transform or renovate their business model due to complexities and turbulence. Hence, organizations are always in search of an effective mechanism to generate and disseminate information to achieve an intelligence/insight essential for market-relevant decision-making and action-taking. The method of this research is applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of data collection. The statistical population of this study consists of supervisors and experts of international businesses (export and import) active in the years 2017 to 2020, who, after extracting their information through the Trade Development Organization and the Chamber of Commerce, were selected by simple random sampling. A questionnaire with a Likert scale was sent to them, and finally the information related to 382 questionnaires was analyzed using the structural equation approach and SmartPLS3 software. Findings show that both direct and indirect (via strategic agility) influences of marketology on business continuity of a company that works internationally are confirmed.

**Keywords:** Business Success, International Business Continuity, Marketology, Strategic Agility

## مقدمه

کسب و کارها همواره با تلاطم های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و زیست محیطی روبرو هستند. نمونه آشکار چنین تلاطم هایی را در بحرانی که به واسطه همه گیر شدن COVID-19 رخ داد میتوان مشاهده کرد. (Altig et al., 2020; Gjaja, 2020). این بحران ها باعث ایجاد اختلال در زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری شرکت ها می شوند که بر اساس گزارش های موجود، ۴۳ درصد شرکت هایی که با چنین اختلال هایی روبرو می شوند دیگر نمی توانند تداوم پیدا کنند. (Baskerville et al., 2014; Ouyang & Fang, 2017; Sahebjamnia et al., 2015; Xing et al., 2019). بنابراین شرکت ها به ویژه آنهایی که در بازارهای بین المللی در حال فعالیت هستند باید خود را برای مدیریت چنین تلاطم هایی چه در فاز قبل از وقوع آنها و چه در فاز ارائه پاسخ مناسب پس از وقوع آنها آماده سازند (Baskerville et al., 2014). در چنین شرایطی که عدم قطعیت ویژگی اصلی آن است، علم بازاری شناسی شرکت ها را در دستیابی به موفقیت پایدار و مدیریت عملکرد کسب و کار از طریق تصمیمات، استراتژی ها و فعالیت های مرتبط با بازار پشتیبانی می کند (Aghazadeh, 2017). تداوم یک کسب و کار در سطح بین الملل نیازمند دسترسی به داده ها و اطلاعاتی است که بتوان از آن طریق تمامی ظرفیت های کسب و کار را در مواجهه با انواع تلاطم ها مدیریت کرده (سنوبر و همکاران، ۱۳۹۷) و علاوه بر تعیین استراتژی های سیستم تداوم کسب و کار، به ارزیابی و نظارت بر عملکرد و اثر بخشی آن پرداخت (Faertes, 2015; Galbusera et al., 2021; Margherita & Heikkilä, 2021). چابکی استراتژیک شامل فعالیت هایی می شود که به سازمان ها کمک می کند با ایجاد تغییر در ابعاد مختلف مدل کسب و کار مانند فرآیندها، محصولات و ساختارها بتوانند در محیط بین المللی متلاطم و غیرقابل پیش بینی به فعالیت خود ادامه دهند و با اختصاص منابع مختلف بتوانند ضمن حفظ انعطاف پذیری خود به خلق ارزش بپردازند. (Ahammad et al., 2021; Belderbos et al., 2021; Lewis et al., 2014; Meyer et al., 2011). سوال اصلی با توجه به موارد ذکر شده این است که بازاری شناسی چگونه میتواند از طریق ارائه استراتژی هایی که هدف آنها شناخت عمیق بازار است و از طریق چابکی استراتژیک به تداوم کسب و کارها در مواجهه با انواع تلاطم ها

کمک کند؟ نوع مسئله ایجاب می کند که محققان با استفاده از پارادایم پست پوزیتیویسم و رویکرد کمی به سراغ حل مسئله بروند. بنابراین پس از مروری بر ادبیات این حوزه و بررسی دیدگاه صاحب نظران، ۱۳ فرضیه مطرح گردید و سپس سوالات مرتبط با متغیرها از دل ادبیات استخراج شد. در ادامه در قالب پرسشنامه به بررسی مسئله تحقیق در نمونه مورد نظر پرداخته شده است.

## مروری بر پیشینه و مبانی نظری پژوهش

### علم بازارشناسی

برای اولین بار واژه بازارشناسی توسط بارتلتس با مفهوم توسعه ابعاد علمی بازاریابی به کار رفت (Bartels, 1965). بازارشناسی به عنوان دانش و درک بازار، منبع اصلی ارتقا عملکرد شرکتها در بازارها است و به عنوان یک عامل کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی بر دریافت اطلاعات بازار و توزیع آن در سازمان تاکید دارد و هدف آن ایجاد بینش های بازار و پشتیبانی از تصمیمات مرتبط با بازار است (Chen & Huan, 2020; Gugissa et al., 2021; Hoe, 2008). با توجه به اهمیت کارکرد بازارشناسی<sup>۱</sup>، به عنوان سیستمی پویا که از طریق فراهم نمودن داده های بازار، اطلاعات، دانش، هوشمندی و بینش (DIKI<sup>۲</sup>) به شناسایی، تولید، توزیع، کشف و ارزیابی، (IGDEE<sup>۳</sup>) دانش بازار را در سازمان ایجاد می کند. حمایت از تصمیم گیری ها و اقدامات مرتبط با بازار با هدف اطمینان از تداوم کسب و کار از طریق فراهم نمودن ارزش های برتر برای ذینفعان کلیدی، هدف اصلی فراکارکرد بازارشناسی است (Aghazadeh, 2017). علم بازارشناسی از دیدگاه سیستماتیک به ورودی (شناخت نیازهای اطلاعاتی مرتبط با بازار)، فرایند (جمع آوری، تجزیه و تحلیل، تولید و انتقال داده ها/اطلاعات بازار)، خروجی (شامل داده، اطلاعات، دانش، هوشمندی و بینش بازار)، بازخور (ارزیابی و اصلاح) و راه

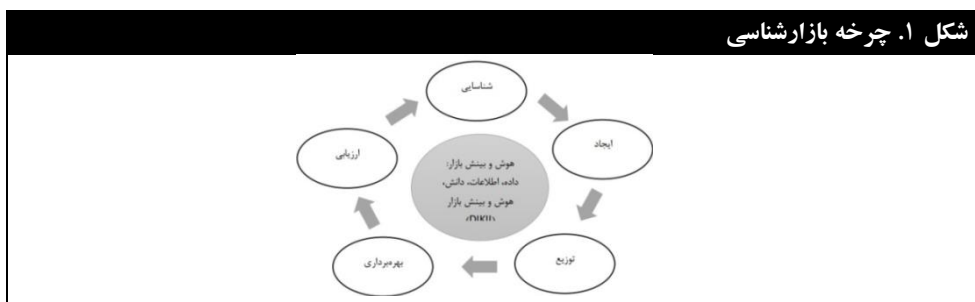
۱ Hyper-function of Marketology

۲ Data, Information, Knowledge, Intelligence, Insight

۳ Identification, Generation, Dissemination, Exploitation, Evaluation

اندازی مجدد فرایندها معطوف است (Gupta et al., 2021; Reshetko et al., 2021). شناسایی، تولید و انتشار (IGD) خدمات هسته‌ای در بازاریابی هستند که منجر به ارائه شناخت به مخاطبین مورد نظر می‌شوند (Cui et al., 2020; Reshetko et al., 2021; Tripathi & Pandey, 2021).

شکل ۱. چرخه بازاریابی



بازاریابی به عنوان یک شایستگی محوری برای کسب و کار در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند از طریق تحلیل بهینه محیط رقابتی و بازار در حال تغییر و همچنین تحلیل عدم قطعیت های محیط بین الملل، از طریق نفوذ در بافت اقدامات و تصمیمات سازمانی و با خلق و حفظ ارزش برتر برای ذینفعان کلیدی، به تداوم مدل کسب و کار در شرایط بحرانی و متلاطم کمک کند (Aghazadeh, 2017; Wang et al., 2020).

### تصمیم‌گیری، اقدام<sup>۱</sup> و موفقیت کسب و کار

چگونگی تصمیم‌گیری در مورد ابعاد مدل کسب و کار، باعث تداوم یا عدم تداوم کسب و کار می‌شود (Niemimaa et al., 2019). بازاریابی از طریق فراهم آوردن دانش و بینش لازم می‌تواند باعث بهینه‌سازی فرایند تصمیم‌گیری شود. در شرایط پرچالش که همیشه دارای نوسان است، تصمیم‌گیری نقش مهمی در تداوم موفقیت یا شکست فعالیت‌های سازمان دارد (Pham et al., 2021; Schätter et al., 2019). موفقیت رقابتی کسب و کار تحت تاثیر بازاریابی قرار دارد و با سه عنصر اصلی تطبیق‌پذیری با تغییرات در محیط کسب و کار، خلق مزایای رقابتی و عملکرد تعریف می‌شود. مفهوم موفقیت رقابتی کسب و کار در فضای عملی

کسب و کار را میتوان در سه سطح تعریف کرد. در بالاترین سطح موفقیت برتر پایدار<sup>۱</sup> قرار دارد. این سطح به موقعیتی در بازار اشاره دارد که رهبران صنعت برای مدت زیادی نسبت به رقبایشان در آن قرار دارند. در سطح دوم موفقیت رقابتی پایدار<sup>۲</sup> قرار دارد که در این سطح، کسب و کارهایی حضور دارند که از نظر موفقیت، پایین تر از رهبران بازار هستند ولی تعداد زیادی از رقبای نیز پایین تر از آنها قرار دارند. در سطح سوم موفقیت رقابتی نرمال<sup>۳</sup> قرار دارد. سازمانها برای رسیدن به موفقیت و مزیت برتر و رقابتی پایدار، لازم است که از طریق به خدمت گرفتن دادهها و اطلاعات، به اندازه ای چابک شوند که بتوانند با تحلیل، شناخت و بینش با چالشها روبرو شوند (Aghazadeh, 2017; Ain et al., 2019)

### شکل ۲. سطوح موفقیت کسب و کار



مدل های کسب و کار به عنوان رویکردی در جهت تداوم کسب و کار در بازارهای بین المللی مدیریت تداوم کسب و کار در پاسخ به نوسانات محیط کسب و کار، رقابت جهانی رو به افزایش و اثرات تغییر در نوع انتخاب مشتریان، در حال توسعه و تکامل است (Phillips & Landahl, 2021; Xing et al., 2019). مدل کسب و کار به عنوان مدلی که دربرگیرنده فرایندهای مورد نیاز کسب و کار است، هسته اصلی پاسخ رقابتی هر شرکت به بازار، تعریف گزاره ارزش، تعیین کننده فعالیت های مورد نیاز، منابع و شرکا و فراهم کننده دانش از مشتریان، هزینه یا سود مرتبط با عملکرد کلی شرکت است (Schätter et al., 2019). بنابر دیدگاه بالون<sup>۴</sup> (2007) چهار محدوده اساسی در هنگام خلق مدل کسب و کار قابل شناسایی هستند که این چهار

1 Sustainable Superior Success (SSS)

2 Sustainable Competitive Success (SCS)

3 Normal Competitive Success (NCS)

4 Ballon

محدوده عبارتند از: ارزش پیشنهادی که شامل هر آن چیزی است که مشتریان مایل به پرداخت در ازای آن هستند، مشتریان، ابعاد مالی و همچنین زیرساخت‌ها (Budler et al., 2021; Curtis, 2021). پارامترهایی که بر این چهار عامل تاثیرگذار هستند در شکل زیر آمده‌اند:



ارزش ادراک شده عبارت است از ارزیابی کلی مشتریان از محصول بر مبنای ادراکات آنها و مقایسه‌ای است که مشتریان بین آنچه که پرداخته‌اند و آنچه که دریافت کرده‌اند انجام می‌دهند (Osterwalder et al., 2010). بخش‌بندی مشتریان، ارتباطات مشتریان و کانال‌های توزیع، عناصری هستند که در مدل کسب و کار به‌عنوان مولفه‌های مربوط به مشتریان در نظر گرفته شده‌اند. عامل دیگری که در مورد مشتریان بررسی می‌شود، ارتباطات مشتریان است. مدیریت ارتباطات مشتریان یک راهبرد کسب و کار برای مدیریت روابط متقابل با مشتریان به منظور بهینه‌سازی ارزش و رضایت‌مندی بلندمدت مشتری است. جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه، تشکیل‌دهنده بعد مالی مدل‌های کسب و کار می‌باشند. ساختار هزینه نیز بیانگر مهم‌ترین هزینه‌هایی هستند که هنگام خلق و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتریان و ایجاد جریان‌های درآمدی، ایجاد می‌شوند (Osterwalder et al., 2010). می‌توان شبکه شرکا، زنجیره تامین و منابع کلیدی را به‌عنوان عناصر اصلی زیرساخت مدل کسب و کار معرفی کرد. پیشرفت‌های تکنولوژیک، بسیاری از شرکت‌های تازه‌وارد را قادر ساخته‌است تا با طراحی مدل‌های کسب و کار نوآورانه، تداوم کسب و کارهای قدیمی‌تر را دچار مشکل سازند (Dasilva & Trkman, 2014; Niemimaa, 2019). زمانی که این مدل‌ها در معرض شرایط عدم اطمینان و شرایط بحرانی قرار می‌گیرند، ریسک مدل‌ها افزایش می‌یابد و مستلزم به کارگیری مفهوم چابکی استراتژیک است (Brillinger et al., 2019; Shams et al., 2021).

### چابکی استراتژیک<sup>۱</sup>

مفهوم چابکی به عنوان یک الگوی چالشی برای سازمان‌های رقابتی شناخته می‌شود که منجر به تداوم کسب و کار در بازارهای بین‌المللی می‌شود. چابکی را اینگونه میتوان تعریف کرد: توانایی یک کسب و کار برای انطباق مسیر استراتژیک هسته اصلی کسب و کار خود با شرایط محیطی که به طور پیوسته و فزاینده در حال تغییر است (Demir et al., 2021; Nyamrunda & Freeman, 2021). شرکت‌های بین‌المللی در صورتی میتوانند چابک باشند که این سه ظرفیت را در خود ایجاد کنند: عوامل محیطی را به سرعت حس کنند، فرایند تصمیم‌گیری آنها ساده باشد، قابلیت جابجایی سریع منابع را داشته باشند (Shams et al., 2021). سمبامورثی (۲۰۰۳)، چابکی استراتژیک را به عنوان یک متغیر پیچیده و دینامیک تعریف می‌کند که دارای سه جنبه است: چابکی مشتری، چابکی سیستم عملیات داخلی و چابکی مشارکت. چابکی مشتری به مفهوم توانایی یک سازمان در کشف فرصت‌های کسب و کار از طریق بازخورهای دریافتی از مشتریان می‌باشد. چابکی عملیاتی به این مفهوم است که شرکت بتواند با سرعت، فرایندهای کسب و کار خود را بر مبنای نیاز به بهره‌برداری از فرصت‌های جدید باز طراحی مجدد کند. چابکی در مشارکت به مفهوم توانایی شرکت در دستیابی به قابلیت‌ها، منابع و دارایی‌های بیرونی از طریق ایجاد ارتباطات استراتژیک است (Chatfield & Reddick, 2018; Clauss et al., 2020).

### مدل مفهومی و فرضیه‌ها

فراکارکرد بازارشناسی در راستای موفقیت رقابتی کسب و کار در خلق و تحویل ارزش برتر به ذینفعان کلیدی به عنوان مکمل سایر کارکردها مانند بازاریابی، فروش، ارتباط با مشتری، تولید، عملیات، مالی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و غیره نقشی مؤثر ایفا میکند. در محیط پر تلاطم بین‌المللی حال حاضر، که جهانی شدن بر رفتار مصرف‌کننده تأثیر می‌گذارد و بازارها تحت تأثیر تغییرات مداوم قرار می‌گیرند، یکی از مهمترین عوامل موفقیت شرکت‌های بین‌المللی چابکی استراتژیک است (Morton et al., 2018; Vaillant & Lafuente, 2019).



چابکی استراتژیک به عنوان "توانایی سازمان در تجدید خود و انعطاف پذیری بدون کاهش کارایی" تعریف شده است. بنابراین فرضیه تاثیر مثبت فراکارکرد بازاریابی بر چابکی استراتژیک سازمانها با در نظر گرفتن جنبه های زیرساختی آن به صورت زیر مطرح می گردد:

۱. فراکارکرد بازاریابی بر چابکی استراتژیک تاثیر مثبت دارد.

۲. فراکارکرد بازاریابی بر مدیریت مشتریان تاثیر مثبت دارد.

۳. فراکارکرد بازاریابی بر مدیریت زیر ساخت تاثیر مثبت دارد.

۴. فراکارکرد بازاریابی بر مدیریت ابعاد مالی تاثیر مثبت دارد.

۵. فراکارکرد بازاریابی بر مدیریت گزاره ارزش تاثیر مثبت دارد.

چابکی استراتژیک شامل مجموعه ای از فعالیتهای انجام شده توسط یک شرکت است که در محیط آشفته و غیر قابل پیش بینی ارزش ایجاد می کند. در زمینه های بین المللی به منظور برخورد فعال با تغییرات بیرونی غیر منتظره چابکی استراتژیک یک قابلیت کلیدی است که نه تنها شامل اختصاص منابع کافی برای توسعه و بکارگیری همه قابلیت ها است، بلکه با ایجاد تعادل پایدار بین این قابلیت ها در طول زمان چابک می ماند (Weber & Tarba, 2014). هدف اصلی از ایجاد فرضیه های شناسایی ارتباط مثبت بین چابکی استراتژیک و ارکان مدلهای کسب و کارهای بین المللی تجزیه و تحلیل عمیق مفهوم چابکی و سازوکارهای آن است تا به شرکتهای بین المللی و چند ملیتی اجازه داده شود تا منابع و ساختار سازمان خود را در بهینه ترین حالت ممکن در جهت انعطاف پذیری بالا به کار بگیرند.

۶. چابکی استراتژیک بر مدیریت مشتریان تاثیر مثبت دارد.

۷. چابکی استراتژیک بر مدیریت زیر ساخت تاثیر مثبت دارد.

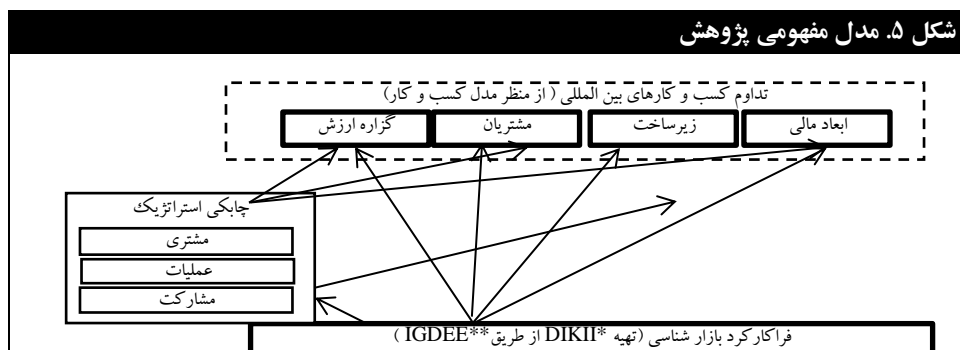
۸. چابکی استراتژیک بر مدیریت ابعاد مالی تاثیر مثبت دارد.

۹. چابکی استراتژیک بر مدیریت گزاره ارزش تاثیر مثبت دارد.

در نتیجه استفاده از فراکارکرد بازاریابی، مدیران سازمان قادر به تصمیم گیری مؤثر و اقدام کارآمد برای مدیریت بهتر فرآیندها و عملکرد کسب و کار خواهند بود تا به موجب آن، به موفقیت رقابتی پایدار دست یابند. فراکارکرد بازاریابی با قرار گرفتن در بطن مدل کسب و کارها می تواند بخش های مختلف آن را اصلاح کند یا آنها را بهبود بخشد. از طرف دیگر با

ایجاد ارتباط زیر ساختی بین اجزای فراکارکرد بازارشناسی و چابکی استراتژیک به نظر می‌رسد که بهبود یا اصلاح مدل‌های کسب و کار بین‌المللی دور از ذهن نباشد. لذا فرضیات زیر با در نظر گرفتن نقش میانجی برای چابکی استراتژیک اثر فراکارکرد بازارشناسی بر ارکان مدل‌های کسب و کار مطرح شده است:

۱۰. چابکی استراتژیک در رابطه با فراکارکرد بازارشناسی و مدیریت مشتریان نقش میانجی دارد.
۱۱. چابکی استراتژیک در رابطه با فراکارکرد بازارشناسی و مدیریت زیرساخت نقش میانجی دارد.
۱۲. چابکی استراتژیک در رابطه با فراکارکرد بازارشناسی و مدیریت ابعاد مالی نقش میانجی دارد.
۱۳. چابکی استراتژیک در رابطه با فراکارکرد بازارشناسی و مدیریت گزاره ارزش نقش میانجی دارد.



## روش شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی محسوب می‌شود و از آنجا که هدف این پژوهش بررسی تاثیر فراکارکرد بازارشناسی در تداوم مدل کسب و کارهای بین‌المللی است، برحسب گردآوری اطلاعات توصیفی - همبستگی بوده و بر مدل معادلات ساختاری مبتنی است. جامعه آماری این پژوهش شامل سرپرستان و کارشناسان کسب و کارهای بین‌المللی (عرصه صادرات و واردات) و همچنین اشخاص حقیقی فعال در این حوزه که در سه سال اخیر ۱۳۹۶-۱۳۹۹ فعالیت داشته‌اند می‌باشد. بر اساس اطلاعات موجود در پایگاه سازمان توسعه تجارت و اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران حدود ۲۹۰ شرکت فعال شناسایی شد که ۲۷۵ شرکت اطلاعات مربوط به پرسشنامه را تکمیل کردند و ۱۰۷ نیز از افراد حقیقی در تکمیل پرسشنامه‌ها مشارکت داشته‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسش‌نامه می‌باشد. با توجه به زمینه موجود از دو متغیر چابکی استراتژیک (Shin et al, 2015; Ghufuran & Khaled,

2017) و تداوم کسب و کار (Ghezzi, 2018 Ghufuran & Khaled, 2017) در ادبیات، سوالات این دو متغیر از پرسشنامه های استاندارد تهیه گردید و با توجه به جدیدی بودن مفهوم فراکارکرد بازاریابی در ادبیات موضوع، سوالات این متغیر از طریق مصاحبه و مشورت با خبرگان این حوزه طرح گردید. به منظور اطمینان از دقت ابزار اندازه گیری پس از آنکه سنج‌های مرتبط به متغیرهای پژوهش با استناد به مرور پیشینه‌ی پژوهش مشخص شد، پرسشنامه ابتدایی تدوین و برای اساتید و کارشناسان این حوزه ارسال شد تا محتوای پرسشنامه اعتبارسنجی گردد. پس از بررسی‌های انجام شده و انجام اصلاحات لازم برای بررسی پایایی، تعداد ۳۴ پرسشنامه به صورت پیش‌آزمون در اختیار تعدادی از اعضای جامعه آماری قرار گرفت و با توجه به نتایج بدست آمده مشخص شد تمامی پرسش‌های پرسش‌نامه قابلیت اعتماد مورد قبولی دارند. بعد از بررسی بارهای عاملی سوالات پرسشنامه مشاهده شد که بارهای عاملی مربوط به تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۵ هستند و می‌توان از این سوالات برای سازه‌ها استفاده نمود. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی ساده است. به منظور بررسی روابط بین متغیرها و همچنین متغیر میانجی چابکی استراتژیک چندین فرضیه مطرح شده است که برای بررسی این فرضیه‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. همچنین برای تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای SPSS-24 و SmartPLS-3 بهره گرفته شده است.

## یافته‌ها

### الف) توصیف جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی بیانگر آن است که از تعداد ۳۸۲ پاسخ-دهنده حدود ۷۳٪ مرد و ۲۷٪ از پاسخ‌دهندگان زن هستند. از لحاظ سنی ۲۱/۳٪ از پاسخ-دهندگان زیر ۳۰ سال، ۴۳/۵٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۳۵/۲٪ بیش از ۴۰ سال سن داشتند. بر اساس تحصیلات، افراد دارای مدرک کارشناسی با ۶۳/۳٪ و کارشناسی ارشد با ۳۰/۱٪ بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. به لحاظ تجربه و سابقه کاری حدود ۳۵٪ از افراد بین ۱ تا ۵ سال، حدود ۴۷٪ بیش از ۵ سال و حدود ۱۸٪ از آنها بیش از ده سال سابقه فعالیت داشتند.

## ب) توصیف شاخص‌ها

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی				
متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
بازارشناسی	۲,۱۳۵۶	۰,۷۸۴۲۴	۰,۶۷۸	۰,۰۴
چابکی استراتژیک	۲,۳۶۶۱	۰,۵۸۲۷	۰,۰۷۱	-۰,۵۹۸
گزاره ارزش	۲,۱۴۴۷	۰,۶۳۵۴۶	۰,۸۳۲	۱,۶۴۴
ابعاد مالی	۲,۵۳۱۴	۰,۸۶۰۷	۰,۱۹۴	-۰,۷۷۱
زیرساخت	۲,۶۲۳۳	۰,۷۹۰۵۸	۰,۲۰۵	-۰,۶۱۹
مشتریان	۲,۷۲۱۳	۰,۸۲۶۴۵	۰,۲۲	-۰,۵۴۲
تعداد مشاهدات	۳۸۲			

## ج) روایی و پایایی سازه‌ها

در این قسمت، به مطالعه پایایی و روایی سازه پرداخته می‌شود. باید توجه داشت که قبل از هر چیز باید بررسی کرد که بارهای عاملی تمامی سوالات بالای ۰/۵ باشند (Brown, 2014). در غیر این صورت، آن سوالاتی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ باشند باید حذف گردند. در نرم افزار SmartPLS3 برای سنجیدن مفهوم پایایی، از دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (C.R) استفاده می‌شود. مقادیر این شاخص‌ها باید بیشتر از ۰/۷ باشند تا پایایی مدل‌های اندازه‌گیری احراز گردد (Cline, 2011). از طرف دیگر، برای بررسی روایی آماری مدل‌های اندازه‌گیری، از روایی سازه استفاده می‌شود که خود به دو روایی همگرا و روایی واگرا قابل تقسیم است. روایی همگرا از طریق شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) بررسی می‌گردد. مقدار این شاخص باید بیشتر از ۰/۵ بوده و همچنین کمتر از پایایی ترکیبی (CR) باشد (Nonali, 1987). از سوی دیگر، برای بررسی روایی واگرا از روش فورنل لارکر استفاده می‌شود. بعد از پاکسازی مدل‌های اندازه‌گیری، می‌توان به بررسی روایی و پایایی سازه‌های مدل پرداخت. در جدول شماره ۱، شاخص‌های مربوط به آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، متوسط واریانس استخراج شده و مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) هر کدام از متغیرها ارائه می‌گردد. شاخص ضریب تعیین معیار اساسی ارزیابی متغیرهای درونزا<sup>۱</sup> در مدل ساختاری پژوهش، ضریب تعیین می‌باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درونزا، توسط متغیر برونزا صورت می‌پذیرد.

## جدول ۲. پایایی و روایی همگرای سازه‌ها

متغیر	ابعاد	AVE	پایایی ترکیبی (C.R)	آفای کرونیخ	R2
بازارشناسی		۰/۵۱۲۳۶۱	۰/۸۴۲۳۵۳	۰/۷۷۱۵۷۴	
چابکی استراتژیک	مشتری	۰/۸۳۱۱۳۶	۰/۹۴۲۰۳۷	۰/۹۳۶۷۵۶	۰/۲۷۶
	عملیات				
	مشارکت				
مدل کسب و کار	مدیریت مشتریان	۰/۸۴۱۲۷۱	۰/۸۶۹۹۲۲	۰/۸۵۳۶۳۵	۰/۲۵۴
	مدیریت گزاره ارزش	۰/۵۸۷۱۱۴	۰/۷۳۶۲۸۳	۰/۷۱۶۹۹۱	۰/۴۸۸
	مدیریت زیرساخت	۰/۹۰۰۰۱۵	۰/۹۲۹۴۶۴	۰/۹۲۰۴۵۳	۰/۳۳۶
	مدیریت ابعاد مالی	۰/۹۳۷۱۶۸	۰/۸۶۰۵۲۷	۰/۸۱۶۶۷۴	۰/۳۳۳

در جدول شماره ۲، ماتریس مربوط به روش فورنل لارکر ارائه می‌شود.

## جدول ۳. بررسی روایی واگرا از طریق روش فورنل - لارکر

چابکی	چابکی	مدیریت مشتریان	مدیریت ابعاد مالی	مدیریت زیرساخت	بازارشناسی	مدیریت گزاره ارزش
۰/۸۵۵۰۶۴						
۰/۱۷۱۰۰۹	۰/۹۱۷۲۰۸					
۰/۰۲۳۳۵۹	۰/۴۷۹۰۳۹	۰/۹۶۸۰۷۴				
۰/۰۳۲۲۱۹	۰/۴۸۵۰۴۴	۰/۶۷۵۰۷۰	۰/۹۴۸۶۹۱			
۰/۵۲۵۱۷۰	۰/۳۱۴۰۰۸	۰/۵۰۲۹۱۴	۰/۵۱۱۵۰۸	۰/۷۱۵۷۷۹۳		
۰/۶۶۸۵۶۲	۰/۰۳۳۲۱۱	۰/۱۵۲۶۶۸	۰/۱۵۴۵۵۶	۰/۵۲۳۲۴۴	۰/۷۶۶۲۹۸	

## (د) بررسی فرضیه‌ها

در جدول شماره ۳ به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

## جدول ۴. بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	معنی‌داری (t-value)	نتیجه
۱	فراکارکرد بازاریابی	چابکی استراتژیک	۰/۵۲۵	۱۰/۸۲۷	تأیید
۲	فراکارکرد بازاریابی	مدیریت مشتریان	۰/۵۵۸	۱۱/۸۵۹	تأیید
۳	فراکارکرد بازاریابی	مدیریت زیرساخت	۰/۶۷۹	۱۷/۶۶۴	تأیید
۴	فراکارکرد بازاریابی	مدیریت ابعاد مالی	۰/۶۷۸	۱۷/۶۸۶	تأیید
۵	فراکارکرد بازاریابی	مدیریت گزاره ارزش	۰/۲۳۸	۲/۹۰۳	تأیید
۶	چابکی استراتژیک	مدیریت مشتریان	۰/۴۶۴	۱۱/۴۹۵	تأیید
۷	چابکی استراتژیک	مدیریت زیرساخت	۰/۳۲۰	۶/۱۸۵	تأیید
۸	چابکی استراتژیک	مدیریت ابعاد مالی	۰/۳۳۲	۶/۵۹۶	تأیید
۹	چابکی استراتژیک	مدیریت گزاره ارزش	۰/۵۴۴	۷/۱۴۹	تأیید

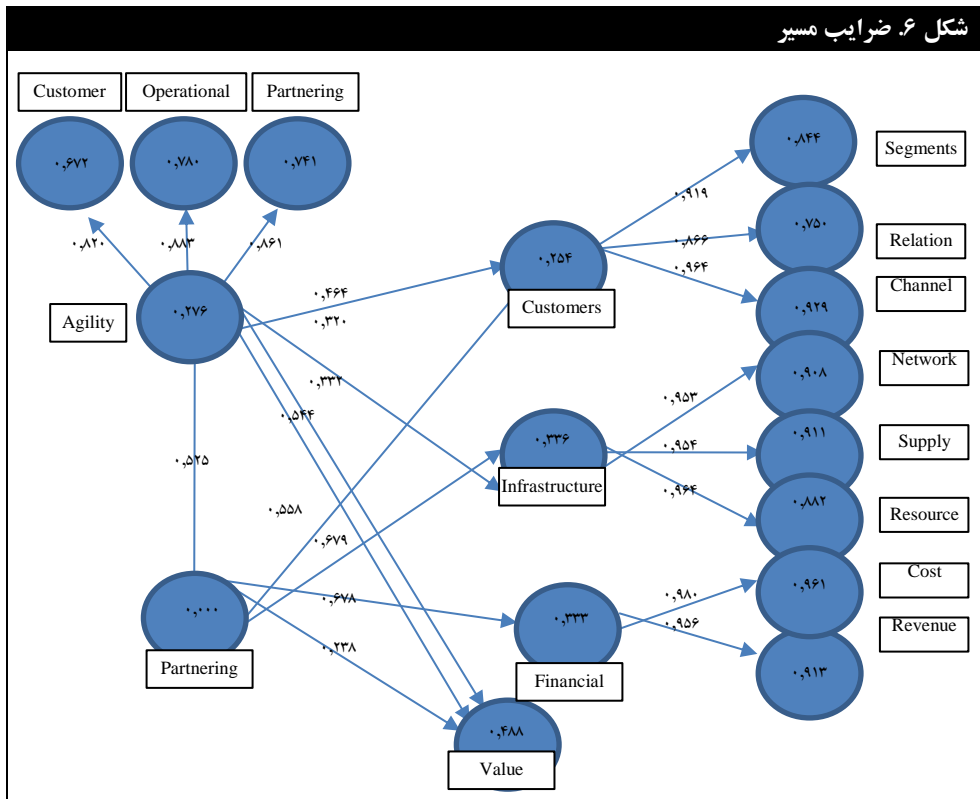
مدل‌های ضرایب مسیر و ضرایب معنی‌داری در شکل‌های ۶ و ۷ ارائه می‌گردد.

جدول شماره ۴ نتایج فرضیه‌های پژوهش که مربوط به بررسی میانجگری متغیر چابکی استراتژیک بین متغیر مستقل فراکارکرد بازاریابی و متغیرهای وابسته مدل کسب و کار که شامل: مشتریان، زیرساخت، ابعاد مالی و گزاره ارزش است می‌باشد.

با توجه به جدول ۴، از آنجایی که اثر مستقیم متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته بدون حضور میانجی و همچنین اثر غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته با حضور میانجی معنی‌دار هستند، بنابراین فرضیه میانجی‌گری برای همه آنها تأیید می‌گردد. از طرف دیگر مقادیر آماره

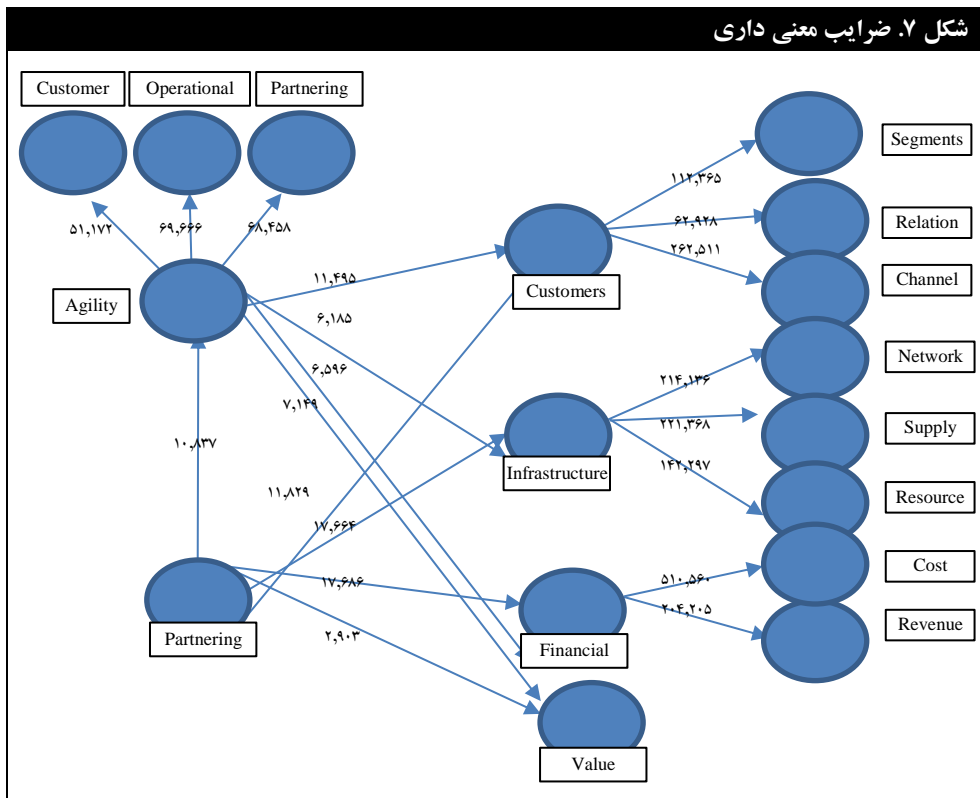
آزمون سوبل برای محاسبه اثر میانجی گری چابکی استراتژیک از طریق استفاده از محاسبه ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته در سطح معناداری ۵ درصد برابر ۰/۳۹ می باشد که فرضیه میانجی گری چابکی استراتژیک بین فراکارکرد بازاریابی و ارکان مدل های کسب و کار را تأیید می کند.

شکل ۶. ضرایب مسیر



جدول ۵. بررسی فرضیه های میانجی گری متغیر چابکی استراتژیک

نتیجه	بررسی میانجی گری			میانجی	وابسته	مستقل	فرضیه
	معنی داری (t-value)	اثر غیر مستقیم مستقل بر وابسته با حضور میانجی	اثر مستقل بر وابسته بدون حضور میانجی				
تأیید	۴/۰۱۱	۰/۲۱۱	۱۲/۴۵۱	چابکی استراتژیک	مدیریت مشتریان	فراکارکرد بازاریابی	۱۰
تأیید	۹/۵۴۴	۰/۳۷۳	۱۸/۳۶۲	چابکی استراتژیک	مدیریت زیرساخت	فراکارکرد بازاریابی	۱۱
تأیید	۸/۳۴۵	۰/۳۵۹	۱۷/۸۴۱	چابکی استراتژیک	مدیریت ابعاد مالی	فراکارکرد بازاریابی	۱۲
تأیید	۴/۲۵۷	۰/۲۴۴	۳/۹۷۲	چابکی استراتژیک	مدیریت گزاره ارزش	فراکارکرد بازاریابی	۱۳



### بحث و نتیجه گیری

نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معنادار و مستقیمی بین بازاریابی و چابکی استراتژیک و ابعاد مختلف مدل کسب و کار وجود دارد. فرضیه اول مبتنی بر تاثیر فراکارکرد بازاریابی بر چابکی استراتژیک مورد تایید قرار گرفت. مفهوم تأیید فرضیه اول این است که فراکارکرد بازاریابی که به دنبال خلق و توزیع هوشمندی و پیش بازار و استفاده از این پیش و هوشمندی در تصمیمات بازاریابی است (Aghazadeh, 2017)، باعث ارتقاء چابکی استراتژیک یا همان افزایش توانایی حفظ قابلیت رقابتی در محیط متلاطم از طریق مدیریت موثر اطلاعات است. فرضیه دوم و فرضیه ششم به صورت جداگانه نقش متغیر مستقل فراکارکرد بازاریابی و متغیر مستقل چابکی استراتژیک بر متغیر وابسته مدیریت مشتریان به عنوان قلب مدل کسب و کار (Ballon, 2007) را مورد بررسی قرار می‌دهند. فراکارکرد بازاریابی بینش لازم نسبت به بخش‌های مشتریان، ارتباطات مشتریان را فراهم می‌کند

(Aghazadeh, 2017). همچنین چابکی استراتژیک از طریق بازخورهای دریافتی از مشتریان، باعث ارتقاء عملکرد مدیریت مشتریان می‌شود. فرضیه سوم و فرضیه هفتم، به طور جداگانه رابطه بین متغیر مستقل فراکارکرد بازارشناسی و متغیر مستقل چابکی استراتژیک بر متغیر وابسته مدیریت زیرساخت را مورد بررسی قرار می‌دهند که هر دو فرضیه مورد تایید قرار گرفتند. تأیید این فرضیه‌ها بدین معناست که بازارشناسی از طریق ایجاد بینش نسبت به شبکه شرکا، زنجیره تامین و منابع کلیدی که مهم‌ترین بخش مدل کسب و کار هستند و همچنین چابکی استراتژیک از طریق ایجاد دقت و در نظر گرفتن هزینه‌های موثر در تغییرات مرتبط با منابع و زنجیره تامین، باعث تداوم کسب و کار در بازارهای بین‌المللی می‌شوند (Osterwalder, 2017; Pigneur, 2010; Aghazadeh, 2017). در فرضیه‌های چهارم و هشتم به طور جداگانه رابطه بین متغیر مستقل فراکارکرد بازارشناسی و متغیر مستقل چابکی استراتژیک با متغیر وابسته بعد مالی، سنجیده شده‌است که هر دو فرضیه مورد تایید قرار گرفتند. تأیید این فرضیه‌ها بدین معناست که بازارشناسی از طریق ایجاد بینش نسبت به ساختار هزینه و ساختار درآمد و همچنین چابکی استراتژیک از طریق ایجاد ارتباطات استراتژیک برای ایجاد جریان‌های درآمدی، باعث تداوم کسب و کار در بازارهای بین‌المللی می‌شوند (Aghazadeh, 2017; Clauss et al., 2020). فرضیه‌های پنجم و نهم به طور جداگانه رابطه بین متغیر مستقل فراکارکرد بازارشناسی و متغیر مستقل چابکی استراتژیک با متغیر وابسته گزاره ارزش را بررسی می‌کنند که این دو فرضیه نیز مورد تایید قرار گرفتند. تأیید این فرضیه‌ها بدین معناست که بازارشناسی با ایجاد بینش نسبت به محصولات، خدمات و فعالیت‌های کلیدی و همچنین چابکی استراتژیک از طریق درک نیازهای در حال تغییر مشتریان و پاسخ‌دهی به این نیازها، باعث تداوم کسب و کار می‌شود (Chatfield & Reddick, 2018). در فرضیه‌های دهم تا سیزدهم نقش فراکارکرد بازارشناسی بر عناصر مدل کسب و کار با در نظر گرفتن چابکی استراتژیک به عنوان متغیر میانجی مورد بررسی قرار گرفته شده‌است که با توجه به معنا دار بودن این روابط، این فرضیات مورد تایید قرار گرفتند.

این مقاله از چند جنبه دارای نوآوری و مشارکت در مطالعات حال حاضر این حوزه می‌باشد. ابتدا "چارچوب بازارشناسی" به عنوان زیرساخت برای توسعه مدل کسب و کار در فضای بین‌المللی مورد بررسی قرار گرفته است که با توجه به یافته‌ها می‌توان عنوان کرد که



یکی از عوامل موثر در این حوزه استفاده از اجزای بازاریابی ( داده، اطلاعات، هوش و بینش بازار ) می باشد. از طرف دیگر این مفهوم با ایجاد بستر مناسب اطلاعاتی می تواند اجزای چابکی استراتژیک را در بستر توسعه ایی فعال نماید. نیاز به چابکی استراتژیک با چابکی در زیرساخت های فناوری اطلاعات، زنجیره تامین (و کانال های توزیع در امتداد زنجیره ارزش)، عملیات تولید (و همکاری های پایدار)، و همچنین با توسعه سرمایه فکری و از طریق سرمایه گذاری مشترک بین المللی، می تواند اثربخشی زیادی بر توسعه کسب و کارهای بین المللی ایجاد کند (Shams et al., 2021). در مطالعات اخیر مرتبط با تداوم شرکت ها، بررسی های اندکی دیدگاه های نظری را به منظور درک ارتباط چابکی استراتژیک و پایداری کسب و کار در سطح سازمانی برجسته می کند (Vaillant & Lafuente, 2019). پیشنهاد می شود شرکت ها با فراهم نمودن زیرساختی که قابلیت استفاده از فرایند بازاریابی را ممکن می سازد، توانایی تحلیل شرایط موجود در بازارهای بین المللی را ارتقا دهند تا بتوانند ابعاد مدل کسب کار خود را با شرایط در حال تغییر و غیرقابل پیش بینی، هماهنگ سازند (Margherita & Heikkilä, 2021; Xing et al., 2019). از آنجا که تمرکز این پژوهش بر بررسی نقش فراکارکرد بازاریابی و چابکی استراتژیک در تداوم کسب و کار با رویکرد مدل کسب و کار است، می توان از طریق ارتقاء ظرفیت های آموزشی و مدیریتی به عنوان قابلیت های مزیت ساز در سازمان، زمینه را برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار فراهم نمود. بهتر است رویکرد هوشمندی و بینش ناشی از چرخه بازاریابی به عنوان یک اصل و مفهوم اساسی در تار و پود اهداف، استراتژی ها و سیاست های سازمان های بین المللی در نظر گرفته شود. مهم ترین محدودیت این پژوهش مربوط به نبودن مفهوم بازاریابی در فضای کسب و کار است. عدم وجود درک ملموس و کاربردی از مفاهیم و قابلیت ها و تاثیراتی که فناوری های نوین اطلاعاتی در فرایندهای سازمانی به ویژه در حوزه بازاریابی به همراه داشته اند، باعث دسترسی دشوار به جامعه آماری شده است؛ بنابراین تبیین اینکه موضوع این پژوهش در شرکت های کوچک، متوسط یا بزرگ چگونه می تواند باشد، نیاز به پژوهش های بیشتری دارد. علاوه بر این، کاستی قابل توجهی در ادبیات موضوع مشاهده می شود که پرداختن به موضوع بازاریابی و تاثیر آن بر مدل کسب و کار را به یک ضرورت تبدیل می کند.

## منابع

صنوبر، ناصر؛ سروری، رحیم؛ جبارزاده، یونس؛ (۱۳۹۷)، بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش‌بنیان: نقش دانش بازار خارجی و تشخیص فرصت کارآفرینانه بین‌المللی: توسعه کارآفرینی ۱۱(۳) - ۴۶۱-۴۷۹.

- Aghazadeh, H. (2017). *Principles of Marketology, Volume 2, (pp. 291-390)*. Palgrave Macmillan US.
- Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J., & Shoham, O. B. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*
- Ain, N. U., Vaia, G., DeLone, W. H., & Waheed, M. (2019). Two decades of research on business intelligence system adoption, utilization and success – A systematic literature review. *Decision Support Systems*,
- Altig, D., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Meyer, B., & Parker, N. (2020). Surveying business uncertainty. *Journal of Econometrics*, xxx.
- Bartels, R. (1965). *Marketing technology, tasks and relationships*. 45–48.
- Baskerville, R., Spagnoletti, P., & Kim, J. (2014). Incident-centered information security: Managing a strategic balance between prevention and response. *Information and Management*, 51(1), 138–151.
- Belderbos, R., De Michiel, F., Sleuwaegen, L., & Wu, S. (2021). Global market integration, efficiency orientation, and drivers of foreign subsidiary divestments. *Journal of World Business*, 56(5).
- Brillinger, A. S., Els, C., Schäfer, B., & Bender, B. (2019). Business model risk and uncertainty factors: Toward building and maintaining profitable and sustainable business models. *Business Horizons*, xxx.
- Budler, M., Župič, I., & Trkman, P. (2021). The development of business model research: A bibliometric review. *Journal of Business Research*
- Chatfield, A. T., & Reddick, C. G. (2018). Customer agility and responsiveness through big data analytics for public value creation: A case study of Houston 311 on-demand services. *Government Information Quarterly*
- Chen, K. Y., & Huan, T. C. (2020). Facilitating weaker firms' market knowledge in asymmetric B2B relationship from structure, process, and strategy aspects a case of travel industry. *Journal of Knowledge Management*,
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation and Knowledge*
- Cui, Y., Ni, S., Shen, S., & Wang, Z. (2020). Modeling the dynamics of information dissemination under disaster. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 537, 122822.
- Curtis, S. K. (2021). Business model patterns in the sharing economy. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1650–1671.

- Demir, R., Campopiano, G., Kruckenhauser, C., & Bauer, F. (2021). Strategic agility, internationalisation speed and international success. *Journal of International Management*, 27(1), 100838.
- Faertes, D. (2015). Reliability of supply chains and business continuity management. *Procedia Computer Science*, 55(Itqm), 1400–1409.
- Galbusera, L., Cardarilli, M., & Giannopoulos, G. (2021). The ERNCIP survey on COVID-19: Emergency & Business Continuity for fostering resilience in critical infrastructures. *Safety Science*, 139(February)
- Gjaja, M. (2020). *COVID-19: Win the Fight, Win the Future | BCG*.
- Gugissa, D. A., Ingenbleek, P. T. M., & van Trijp, H. C. M. (2021). Market knowledge as a driver of sustainable use of common-pool resources: A lab-in-the-field study among pastoralists in Ethiopia. *Ecological Economics*
- Gupta, S., Justy, T., Kamboj, S., Kumar, A., & Kristoffersen, E. (2021). Big data and firm marketing performance: Findings from knowledge-based view. *Technological Forecasting and Social Change*, 171(June)
- Hoe, S. L. (2008). Perceptions becoming reality: Bridging the market knowledge gap. *Development and Learning in Organisations*, 22(2)
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*
- Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business Horizons*.
- Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235–252.
- Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M., & Heikkilä, J. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*
- Nyamrunda, F. C., & Freeman, S. (2021). Strategic agility, dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies. *Journal of World Business*, 56(3), 101175.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010).
- Ouyang, M., & Fang, Y. (2017). A Mathematical Framework to Optimize Critical Infrastructure Resilience against Intentional Attacks. *Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering*, 32(11), 909–929.
- Pham, L. D. Q., Coles, T., Ritchie, B. W., & Wang, J. (2021). Building business resilience to external shocks: Conceptualising the role of social networks to small tourism & hospitality businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48(October 2020), 210–219.
- Phillips, B. D., & Landahl, M. (2021). Parts of a business continuity plan. *Business Continuity Planning*, December 2019, 65–84.
- Reshetko, N., Safronova, A., Vakulenko, S., Kurenkov, P., & Sokolova, A. (2021). Quality Assessment of Management Decisions in the System of Marketing and Public Relations of a Transport Enterprise. *Transportation Research Procedia*, 54(2020), 380–387.

- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1)
- Schätter, F., Hansen, O., Wiens, M., & Schultmann, F. (2019). A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management. *Decision Support Systems*, 118(November 2018), 10–20.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1)
- Tripathi, A., & Pandey, A. (2021). Information dissemination across global markets during the spread of COVID-19 pandemic. *International Review of Economics and Finance*, 74(February), 103–115.
- Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2019). The increased international propensity of serial entrepreneurs demonstrating ambidextrous strategic agility. *International Marketing Review*
- Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214–220.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*
- Xing, J., Zeng, Z., & Zio, E. (2019). Dynamic business continuity assessment using condition monitoring data. *International Journal of Disaster Risk*