

بررسی تأثیر قابلیت های پویا بر عملکرد سازمانی با میانجی گری قابلیت های بازاریابی و فنی و بررسی نقش تعدیل گر تغییرات محیطی^۱

نویسندگان: حسین بلوچی^۱، مرتضی ملکی مین باش رزگاه^{۲*}، داود فیض^۳ و طهمورث حسنقلی پور^۴

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه سمنان (hossinbalochi.manager@gmail.com)

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه سمنان

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه سمنان (saadati.msnursing@gmail.com)

۴. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (thyasory@ut.ac.ir)

*Email: mmaleki80@semnan.ac.ir

چکیده

قابلیت‌ها عامل اصلی رقابت‌پذیری شرکت‌ها در محیط کسب و کار امروزی هستند. پژوهش حاضر چارپویی برای بررسی روابط علی بین قابلیت‌ها (پویا و عملیاتی) و نتایج عملکردی آن ارائه کرده است. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر قابلیت‌های عملیاتی و عملکرد با نقش تعدیلگر تغییرات محیطی است. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری مدیران و کارکنان فروش شرکت‌های لبنی شهر مشهد است. بدین منظور نمونه‌ای برابر با ۲۲۶ نفر بر اساس فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه با ۴۰ سوال استفاده شد، پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و روایی آن با روایی همگرا و واگرا تأیید شد. جهت بررسی فرضیات پژوهش از مدل معادلات ساختاری و رویکرد کمترین مربعات جزئی استفاده شد. نتایج به‌دست آمده نشان داد که قابلیت‌های پویا (سنجش و ساختاردهی مجدد) بر قابلیت‌های عملیاتی و قابلیت‌های عملیاتی (بازاریابی و فنی) بر عملکرد شرکت تأثیرگذار است. تأثیرات سنجش بر پیکربندی مجدد، قابلیت بازاریابی و قابلیت فنی به ترتیب برابر با (۰/۴۴)، (۰/۳) و (۰/۱۶) بود که بیشترین تأثیر بر پیکربندی مجدد بود. تأثیر پیکربندی مجدد بر قابلیت‌های بازاریابی و عملیاتی به ترتیب برابر با (۰/۵۲) و (۰/۵۷) بود. میزان تأثیر قابلیت بازاریابی و قابلیت فنی بر عملکرد برابر با (۰/۲۶) و (۰/۲۱) بود. همچنین به بررسی نقش تعدیلگری تغییرات محیطی (رقبا، فنی و بازار) در روابط بین متغیرها در مدل پرداخته شد که در برخی از روابط تأیید شد. آشفتگی بازار رابطه پیکربندی با قابلیت‌های عملیاتی (بازار و فنی) را تعدیل می‌کرد. آشفتگی فنی رابطه سنجش و پیکربندی با قابلیت بازار و پیکربندی با قابلیت فنی را تعدیل کرد. آشفتگی رقبا رابطه بین سنجش و قابلیت بازاریابی و پیکربندی و قابلیت فنی را تعدیل می‌کرد. در پایان راهکارهایی برای بهبود وضعیت عملکردی این شرکت‌ها ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: قابلیت پویا، سنجش، ساختاردهی مجدد، قابلیت بازاریابی، قابلیت فنی، تغییرات محیطی.

نشریه علمی
راهبردهای
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of
Business
strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۹۹-۱۱۸

- دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱/۲۴
- پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۶/۲۵

Journal of
Business strategies
Shahed University
Twenty-sixth Year
No.13
Spring & Summer
2019

نشریه علمی
دانشگاه شاهد
سال بیست و ششم - دوره جدید
شماره ۱۳
بهار و تابستان ۱۳۹۸

۱. مقاله حاضر مستخرج از رساله دوره دکتری رشته مدیریت بازاریابی بین‌الملل دانشگاه سمنان با عنوان طراحی مدل پویا از استراتژی‌های رقابتی شرکت به‌منظور انتخاب ترکیب رضایت‌بخش استراتژی‌های بازاریابی با استفاده از تئوری بازی و سیستم‌های پویا (مورد مطالعه: شرکت‌های حاضر در صنعت لبنیات شهر مشهد) است.

مقدمه

به دست آوردن مزیت رقابتی، جام مقدس^۱، مدیریت استراتژیک است [۱: ۹۲؛ ۲: ۲؛ ۳: ۲۹۰]؛ اما با بحران مداوم اقتصاد جهانی، شرکت‌ها دریافته‌اند که به دست آوردن مزیت رقابتی به‌طور فزاینده‌ای دشوار است و فقط به دست آوردن مزایای موقتی ممکن می‌باشند [۲: ۲]. منطبق بر نظر مورگان و پاگ (۲۰۰۸)، کلید موفقیت در محیط تجاری به‌سرعت در حال تغییر، چابکی (پویایی) استراتژیک است؛ که به‌عنوان توانایی کنترل و اداره تغییرات ناگهانی و مستمر به‌منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها به‌سرعت در حال تغییر بازار است [۴: ۲]. تغییرات سریع و پیچیدگی محیط بازار دلیلی واضح و شفاف برای ایجاد تغییر (بازبینی) است. در نتیجه موفقیت شرکت‌ها در توانایی تطبیق خود با شرایط و به‌روز شدن است [۵: ۷۲۱]. در این میان، سازمان‌ها برای شناسایی، تقویت و بهبود قابلیت‌های خود و کامل کردن دانسته‌ها و مهارت‌هایشان در سازگار شدن با این محیط پرتلاطم تلاش می‌کنند [۶: ۱۰۸]. بر این اساس منابع بازار محور و فنی (نظیر برندها، سیستم‌های فناوری و اطلاعات) و قابلیت‌ها (نظیر تخصص بازاریابی، نگهداشت فناوری و اطلاعات) کمک قابل توجهی به ارزش کل سهام شرکت می‌کند [۷: ۳۲۳]. پژوهشگران مفاهیم پویایی فراوانی نظیر ظرفیت جذب، ظرفیت یکپارچه، ظرفیت ساخت، ظرفیت سفارش بالاتر و همچنین کشف و تشریح روش‌های موفقیت گسترش می‌دهند [۸: ۲۸]. در همین راستا مفهوم قابلیت‌های پویا به‌عنوان منبع مزیت رقابتی، موجی از پژوهش‌ها را به همراه داشته است [۹: ۱۳۲۱]. دیدگاه قابلیت‌های پویا به دنبال تشریح موفقیت برخی شرکت‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی در محیط متغیر است. زولو و ویتتر^۲ (۲۰۰۲) قابلیت‌های پویا را به‌صورت یک الگوی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن به‌طور نظام‌مند به ایجاد و تعدیل فعالیت‌های عملیاتی روزمره می‌پردازد تا به اثربخشی بالاتری دست یابد [۱۰: ۱۸۲]. مفهوم قابلیت پویا به‌منظور کسب مزیت رقابتی پایدار، ایجاد سود و بهبود عملکرد ایجاد شده است. شواهد زیادی نشان می‌دهد که

قابلیت‌های پویا تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد شرکت دارند، در این زمینه دو رویکرد وجود دارد. اولین رویکرد رابطه مستقیم بین قابلیت‌های پویای شرکت و عملکرد یا مزیت رقابتی را در نظر می‌گیرد. دومین رویکرد بیان می‌کند که قابلیت‌های پویا ضرورتاً منجر به عملکرد برتر یا مزیت رقابتی نمی‌شود و اثرات عملکردی ممکن است به ویژگی‌های آرایش جدید منابع یا چگونگی استفاده مدیران از قابلیت پویا (سریع‌تر یا دقیق‌تر) بستگی داشته باشد [۱۱: ۶۹-۶۸].

بیان مسئله

بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده و نامطمئنی روبه‌رو هستند که به‌واسطه نوآوری تکنولوژیکی، تغییر محیط بازار و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است [۲: ۲]. بسیاری از شرکت‌ها به خاطر فقدان تجربه، منابع محدود و بسیاری از عوامل در توسعه فعالیت‌های خود ناتوان مانده‌اند [۶: ۱۰۸]. محیط‌های پویا و فشارهای رقابتی باعث کاهش تمایز بین شرکت‌ها و از بین رفتن برتری رقابتی شده است [۳: ۲۹۱؛ ۵: ۱۰۷۲۱؛ ۱۸۲]. ثبات ناشی از رویکرد سنتی می‌تواند منجر به ایجاد مشکل (دردسر) برای شرکت شود به‌گونه‌ای که توانایی بهسازی و بازسازی شرکت را محدود می‌سازد. شرکت‌ها باید بتوانند پویایی‌های بازار را شناسایی و به‌موقع در برابر آن واکنش نشان دهند، در غیر این صورت سهم بازار و مصرف‌کنندگان خود را از دست خواهند داد [۱۲: ۱۳۳۰]. برای رشد در این بازارهای شرکت‌ها نیازمند بهبود منابع و قابلیت‌های خود (اعم از بازاریابی و عملیاتی) هستند تا بتوانند سهم بازار خود را توسعه دهند [۱۰: ۱۸۱]. آبرناتی و کلارک (۲۰۰۹) این قابلیت‌ها (بازار و تکنولوژی) را تحت عنوان قابلیت نوآوری بیان کردند. از نظر آن‌ها قابلیت‌های بازار و تکنولوژی به ترتیب منابع، فرآیندها و دانش لازم برای نیازهای بازار و تکنولوژی هستند [۱۰: ۱۸۵]. در برخی از پژوهش‌ها این قابلیت‌ها، به‌عنوان قابلیت‌های عملیاتی در نظر گرفته شده‌اند. این پژوهش‌ها قابلیت‌ها را به دو دسته قابلیت پویا و عملیاتی تقسیم کرده‌اند. قابلیت‌های عملیاتی مجموعه‌ای از قابلیت‌ها است که به سازمان کمک می‌کنند تا امور روزمره خود را اداره کند، نبود این قابلیت‌ها سازمان را متوقف خواهد کرد، چرا

۱ . Holy Grail

۲ . Zollo & Winter

قرار داده‌اند [۱۰: ۱۸۲]؛ اما مطالعه‌ای در این زمینه که آیا استفاده از قابلیت‌های پویا، در شکلی از درک و فرآیند ساختاردهی مجدد، تأثیری بر قابلیت‌های بازاریابی و تکنولوژیک در شرایط محیطی متمایز دارد، صورت نگرفته است. شرکت‌ها از این فرآیندها به صورت هدفمند در راستای همسوسازی منابع و توانایی‌هایشان با شرایط محیطی استفاده می‌کنند؛ بنابراین اثرات عملکرد آن‌ها توسط منابع پایه تعدیل می‌شوند [۱۷: ۹۱۸]. قابلیت‌های بازاریابی و تکنولوژیک زمانی که شرکت‌ها با محیط متحول روبه‌رو هستند، به خصوص اگر شکاف در قابلیت‌ها به وجود بیاید، اهمیت می‌یابند. عدم تطابق قابلیت‌ها با شرایط متغیر می‌تواند به شکاف قابلیت منجر شده و در نهایت باعث منسوخ شدن و یا حتی از بین رفتن آن شود [۱۰: ۱۸۳]؛ بنابراین پژوهش حاضر به بررسی تأثیرات استفاده مکرر از قابلیت‌های پویا (به شکل سنجش و ساختاردهی مجدد) بر تقویت قابلیت‌های بازاریابی و تکنولوژیک و در نهایت عملکرد سازمانی پرداخته است. هم‌چنین نقش تغییرات بازار، فن‌آوری و رقیب را در تحت تأثیر قرار دادن رابطه قابلیت‌های پویا (سنجش و ساختاردهی مجدد فرآیندها) و قابلیت‌های بازاریابی و فنی (نقش تعدیل‌گری) مورد آزمون قرار داده است.

عملکرد

هدف اولیه فرآیند مدیریت مؤثر بهبود عملکرد سازمانی است. در این راستا روش‌هایی برای اندازه‌گیری عملکرد مورد نیاز است. اغلب عملکرد سازمانی با کارایی، اثربخشی، رشد و بهره‌وری اندازه‌گیری می‌شوند [۱۸: ۱۶۱]. عملکرد شرکت بیانگر میزان فعالیت شرکت در یک بازه زمانی خاص است که منجر به ایجاد درآمد، سوددهی و افزایش ثروت شده است [۱۰: ۱۸۵]. هنوز در بین صاحب‌نظران توافق نظر کاملی درباره معنا و مفهوم آن وجود ندارد. با این وجود پژوهش‌گران و مدیران به دو بعد اصلی از عملکرد کسب‌وکار توجه دارند: عملکرد بازار و محصول و عملکرد مالی. عملکرد بازار- محصول با پاسخ‌های رفتاری خرید مشتریان فعلی و بالقوه در بازار هدف به مزیت موقعیتی تحقق‌یافته شرکت ارتباط دارد. در صورت ثابت ماندن دیگر شرایط، بهبود عملکرد محصول- بازار با تغییرات در شاخص‌های زیر همراه خواهد بود:

که دیگر امکان تولید محصول یا ارائه خدمات و فروش محصولات/ خدمات شرکت وجود نخواهد داشت. قابلیت بازاریابی و تکنولوژی از اصلی‌ترین قابلیت‌های عملیاتی هستند. درحالی‌که قابلیت‌های پویا قابلیت‌هایی هستند که امکان تغییر (تغییر محصول/ خدمت، تغییر فرآیند تولید محصول یا ارائه خدمت و غیره) را فراهم می‌آورند؛ به عبارت دیگر قابلیت‌های عملیاتی دارای توان پویاسازی کمتر و قابلیت‌های پویا دارای توان پویاسازی بیشتر هستند [۱۳: ۱۲۶]. نظر به تعاریف و معنای این قابلیت‌ها و با توجه به چالش پویای محیط امروزی نقش قابلیت‌های پویا مهم می‌شوند، زیرا قابلیت‌های پویا به عنوان ابزاری برای مدیران برای گسترش، تدوین و شکل‌دهی مجدد به ظرفیت‌های عملیاتی و منابع برای تطبیق بیشتر با محیط متلاطم و پیچیده امروزی است [۱۴: ۱۰۸]. این قابلیت‌ها، «توانایی شرکت در یادگیری بازار محور و استفاده از بینش در ساختاردهی مجدد منابع شرکت و افزایش قابلیت‌های منطبق بر محیط پویای شرکت» را منعکس می‌کنند [۱۵: ۱۰۸]. در طی دو دهه اخیر پاسخ‌های متفاوتی به این پرسش داده شده که آیا قابلیت پویا منشأ برتری عملکردی است یا خیر؟ آیزنهارت و مارتین^۱ (۲۰۰۰) قائل به وجود رابطه بین قابلیت‌های پویا و عملکرد نبودند. ژانگ^۲ (۲۰۰۷) به رابطه مستقیم اشاره می‌کند. نیوی و زهرا (۲۰۰۹) رابطه غیرمستقیم بین قابلیت‌های پویا و عملکرد (از طریق قابلیت‌های عملیاتی) را بیان می‌کند [۱۳: ۱۲۶]. از طرف دیگر برخی پژوهش‌ها به بررسی اینکه چگونه قابلیت‌های بازاریابی و فنی بر عملکرد تأثیر می‌گذارند، پرداخته‌اند اما هنوز درک کافی از اینکه چگونه شرکت می‌تواند این قابلیت‌ها را با تغییرات در محیط (فن‌آوری، رقیب و شرایط بازار) خود همسو کند و اینکه چگونه استفاده مکرر قابلیت‌های پویا ممکن است این قابلیت همسان‌سازی را تسهیل کند، وجود ندارد. این شکاف در ادبیات استراتژیک و بازاریابی نیازمند تئوری قوی‌تر و آزمون روش‌های بالقوه برای بهبود است [۱۰: ۱۸۲؛ ۱۶: ۳۵۷]. اگرچه پژوهش‌های پیشین نقش تعدیل‌کننده تحول در رابطه بین قابلیت‌های پویا و عملکرد را مورد بررسی

۱. Eisenhardt & Martin

۲. Zhang

که از هر نوع کالا یا خدمات، بتوان برای اهداف مختلف استفاده کرد و باید برای ایجاد کالا یا خدمات با منابع مختلف ترکیب شود. در عین حال آن‌ها برای موفقیت در بازار خودشان کافی نیستند؛ شرکت‌ها باید قابلیت‌های بازاریابی مکمل را برای قدرت نفوذ قابلیت‌های فنی جلب کنند. این قابلیت‌ها منعکس‌کننده ظرفیت سازمانی برای ارتباط و خدمت به گروه‌های مشتری خاص است [۲۴: ۲۶۰-۲۶۱]. آن‌ها اجازه می‌دهند شرکت‌ها برای ایجاد روابط سودمند با مشتریان، پایگاه‌های مشتری محور ایجاد کرده و از دانش بازار به نفع خود استفاده کنند [۲۵: ۹۰۸]. پژوهش‌های اخیر بیان می‌کنند که اساس تکامل شرکت در تعاملات بین قابلیت‌های پویا و عملیاتی است [۱۱: ۶۷-۹۸].

قابلیت‌های پویا

تسه، پیسانو و شون^۱ (۱۹۹۷) دیدگاه منبع محور را در زمینه محیط پویا گسترش دادند و نشان دادند که شرکت‌ها باید به طور مداوم منابع و قابلیت‌های خود را وفق دهند، پیکربندی مجدد کنند و خود را برای تغییر محیطی تجدید کنند چیزی که اکنون مفهوم جهانی قابلیت‌های پویا است [۸: ۲۵-۲۹]. آیزنهارت بیان می‌کند که قابلیت پویا فرآیندی است که برای تطابق و یا حتی ایجاد تغییرات بارز از منابع استفاده می‌کند، به ویژه فرآیندهایی که منابع را به وجود می‌آورند، دوباره شکل می‌دهند، به دست می‌آورند و آزاد می‌کنند؛ بنابراین قابلیت‌های پویا امور روزمره‌ای هستند که به وسیله آن‌ها شرکت به مجموعه جدید از منابع دست می‌یابد و انعکاس‌دهنده توانایی شرکت در دستیابی به مزیت‌های بدیع و نوآور هستند [۱۳: ۱۰۹]. هلفات (۲۰۰۷) در تعریفی مفهومی، قابلیت پویا را ظرفیت یک سازمان برای خلق، گسترش و اصلاح هدفمند بنیان منابع تعریف کرده‌اند. سالونکه و همکارانش (۲۰۱۱)، تعریف هلفات (۲۰۰۷) را با دیدگاه زولو و ویتتر (۲۰۰۲) ترکیب و قابلیت‌های پویا را چنین تعریف نمودند «قابلیت یک ساز کار برای خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند منابع دانشی، قابلیت‌ها و یا رویه‌های معمول سازمان برای بهبود اثربخشی سازمانی» [۱۰: ۱۸۲]. در زمان آغاز مفهوم

افزایش حجم فروش، بهبود رضایت مشتری و وفاداری رفتاری، حساسیت کمتر نسبت به قیمت و رشد در سهم بازار شرکت. از دیدگاه عملکرد مالی، موفقیت سازمانی از نظر نوع برحسب شاخص‌های حسابداری مانند جریان‌های نقدی، سودآوری و شاخص‌های بازار مالی نظیر ارزش سرمایه‌گذاری تعریف و اندازه‌گیری می‌شود [۱۹: ۱۵۴]. دستیابی به عملکرد بالاتر، هدفی است که سازمان‌ها برای دستیابی به آن به اقدامات مختلفی روی می‌آورند و یکی از این اقدامات تأکید و توجه بر توانمندی‌ها و قابلیت‌های سازمانی است [۲۰: ۹۷]. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که قابلیت‌های عملیاتی و پویا تأثیر مکمل بر عملکرد دارند [۱۰: ۱۸۵].

قابلیت‌های عملیاتی

در نگرش اصالت منابع، قابلیت‌ها عبارت است از مهارت‌های مورد نیاز یک شرکت برای کسب مزیت کامل از منابع در اختیارش. این مهارت‌ها، در رویه‌های یک سازمان نهفته‌اند و شامل روشی هستند که شرکت از طریق آن تصمیم‌گیری می‌کند و فرآیندهای درونی را به منظور دستیابی به اهداف سازمانی مدیریت می‌کند [۶: ۱۰۸]. در درون سازمان‌ها دو دسته قابلیت وجود دارد یک دسته از قابلیت‌ها (قابلیت‌های عملیاتی) به‌طور ذاتی در درون سازمان وجود دارند و دسته دیگر در شرایط پویای محیطی ایجاد می‌شوند [۱۳: ۱۲۶]. قابلیت‌های عملیاتی سازمان «فعالیت‌هایی بر مبنای مسائل کنونی هستند که سازمان را قادر می‌سازد که از فنون موجود در مقیاسی متفاوت (بیشتر یا کمتر) برای ارائه محصولات و خدمات موجود به مشتریان حاضر استفاده کند» [۱۰: ۱۸۴؛ ۲۱: ۷۳]. قابلیت‌های عملیاتی شرکت را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های عملیاتی اصلی خود نظیر ساخت و فروش محصولات یا ارائه خدمات را انجام دهد. قابلیت‌های عملیاتی می‌تواند این اطمینان را در سازمان به وجود آورد که عملیات کسب‌وکار در قالب یک مسیر مورد انتظار جریان دارد [۱۱: ۷۱-۷۲]. در این پژوهش دو قابلیت بازاریابی و فنی به عنوان قابلیت‌های عملیاتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند [۱۰: ۱۸۱؛ ۲۲: ۱۷۱؛ ۲۳: ۳۰]. قابلیت‌های تکنولوژیکی منعکس‌کننده ظرفیت سازمانی به استفاده از فن‌آوری برای تبدیل ورودی به خروجی است [۲۲: ۱۷۳]. این‌گونه نیست

۱. Teece, Pisano & Shuen

قابلیت فروش، قابلیت مدیریت بازاریابی، قابلیت پژوهش بازاریابی، قابلیت توسعه محصول، قابلیت قیمت‌گذاری، قابلیت توزیع و قابلیت ترفیع) بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردارند [۶: ۱۰۷-۱۲۸؛ ۳۱: ۳۴-۴۳؛ ۳۲: ۵۷۹-۵۸۵؛ ۳۳: ۲۶۷-۲۷۷].

شرکت‌هایی که اغلب از فرآیندهای سنجش استفاده می‌کنند، دانش بازار خود را افزایش داده و درک درستی از بخش‌های ناشناخته بازار [۲۹: ۳۲؛ ۵۸۱: ۳۴؛ ۱۲۲] و مشتریان موجود [۱۶: ۳۵۹؛ ۳۳: ۲۷۰]. به دست می‌آورند، چراکه این شرکت‌ها مسائلی نظیر نیاز به ایجاد فروش‌های متقابل جدید برای تحکیم روابط مشتری خود را تشخیص خواهند داد، استفاده مکرر آن‌ها از فرآیندهای سنجش قابلیت‌های بازاریابی آن‌ها را بهبود می‌بخشد موجود [۳۱: ۳۶؛ ۳۲: ۵۸۱؛ ۳۳: ۲۷۱]، از طریق سنجش مکرر، شرکت‌ها می‌توانند پیشرفت‌های فن‌آوری را زودتر تشخیص بدهند. تخصص بالقوه فنی بیشتر آن‌ها باعث تقویت قابلیت‌های فنی آن‌ها می‌شود، به طوری که عملیات و فرآیندهای اصلاح شده برای بهره‌برداری از فن‌آوری‌های جدید در تبدیل ورودی به خروجی را مؤثرتر رشد بدهند. درک پیشرفته فناوری و بازار از طریق استفاده مکرر از فرآیندهای سنجش، باعث ایجاد فرآیندهای ساختاردهی می‌شود که می‌توانند قابلیت‌های بازاریابی و فن‌آوری ایجاد و باعث هم‌افزایی سازمانی گردد. در مقابل، شرکت‌هایی که فاقد درک درست از قابلیت موردنیاز خود، در همسوسازی قابلیت‌های خود دست‌وپا می‌زنند [۱۰: ۱۸۴]. فرضیات دوم و سوم به صورت زیر تعریف می‌گردند:

فرضیه دوم: سنجش مداوم بر قابلیت‌های عملیاتی (بازاریابی و فنی) تأثیرگذار است.

فرضیه سوم: ساختاردهی مجدد بر قابلیت‌های عملیاتی (بازاریابی و فنی) تأثیرگذار است.

عملکرد کلی شرکت از دانش پیشرفته بازار از طریق قابلیت‌های بازاریابی ایجاد می‌شود [۶: ۱۰۷]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اگر مدیران از سنجه‌های عملیاتی بهتری استفاده کنند به نتایج و پیامدهای معین‌تری دست پیدا خواهند کرد [۱۱: ۷۱؛ ۳۴: ۱۲۳]. پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که هر دو قابلیت فن‌آوری؛ و بازاریابی [۱۱: ۷۸]. به عملکرد شرکت ارتباط مثبت دارد. بر این اساس فرضیه چهارم این‌گونه تعریف می‌شوند.

قابلیت‌های پویا تیسو و همکاران (۱۹۹۷) بر سنجش و پیکربندی مجدد فرآیندهای که زمینه قابلیت‌های پویا تمرکز شده است [۹: ۱۳۲۱؛ ۱۱: ۷۲-۷۷؛ ۱۷: ۹۱۸؛ ۲۶: ۲۲۵].

بسط و توسعه فرضیات

قابلیت‌های پویا از همسوسازی قابلیت‌های فنی و بازاریابی با شرایط محیطی پشتیبانی می‌کنند [۱۶: ۳۷۷؛ ۲۷: ۶۱۷]؛ و می‌تواند منجر به عملکرد متفاوت شود. پس از سنجش فرصت‌های بازار، شرکت ممکن است نیاز به پیکربندی مجدد قابلیت‌های آن برای همسوسازی با شرایط محیطی داشته باشد [۹: ۱۳۲۰؛ ۲۶: ۲۲۵]. پیکربندی مجدد مستلزم گسترش و اصلاح قابلیت در پاسخ به تغییرات در بازار و فن‌آوری است [۹: ۱۳۲۰-۱۳۲۳]؛ این فرآیندها از طریق یادگیری از تکرار آزمون‌ها توسعه و بهبود می‌یابند [۱۰: ۱۸۳]. بیشتر شرکت‌ها با سنجش و ساختاردهی مجدد قابلیت‌های پویا خود را بهبود می‌بخشند [۲۷: ۶۱۷]. سپس یادگیری آنان باعث تأثیر قوی‌تر قابلیت‌های پویا بر قابلیت‌های عملیاتی می‌شود [۱۰: ۱۸۳]. استفاده مکرر از قابلیت‌های پویا خود تقویت‌کننده است و تغییرات در نتایج را کاهش می‌دهد. قابلیت سنجش (حس‌گری) توانایی سازمان در جستجوی فعالانه و جمع‌آوری داده‌های مفید، تبدیل این داده‌ها به اطلاعات (دقیق، صحیح و به‌موقع)، اثبات و تحلیل اهمیت، علل و اثر اطلاعات، پیش‌بینی یا کشف فرصت در تهدیدهای محیط کسب و کار است [۲۹: ۸۷؛ ۳۰: ۸]. به طور خاص، فرآیندهای سنجش برای قابلیت‌های عملیاتی ساختاردهی شده تولید ورودی می‌کند [۱۰: ۱۸۴]، بنابراین سنجش موجب درک عوامل متفاوتی از محیط نظیر تغییر ترجیحات مشتری، پیشرفت‌های تکنولوژیکی [۹: ۱۳۲۱] و فرصت‌ها و تهدیدات می‌شود. از این رو رابطه معناداری بین سنجش و ساختاردهی مجدد فرآیندها وجود دارد [۲۳: ۱۳۰-۱۶۵]. اغلب شرکت‌های درگیر در سنجش، از طریق بررسی و ساختاردهی قابلیت‌های جدید، قابلیت‌های بازاریابی و فن‌آوری را بهبود می‌بخشند [۱۶: ۳۵۷]. فرضیه اول: فرآیند سنجش بر فرآیند پیکربندی مجدد تأثیر دارد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های با قابلیت سنجش (حس‌گری) بالاتر از قابلیت‌های بازاریابی حیاتی

تغییرات بازار - نرخ تغییر و قابل پیش‌بینی بودن در بخش‌های مشتری و ترجیحات آن‌ها [۳۶: ۵۳-۷۵؛ ۴۱: ۶۰-۶۱۲].

شرکت‌های فعال در محیط‌های با سطوح بالای تلاطم بازار به احتمال زیاد به پیکربندی مجدد قابلیت‌های بازاریابی خود برای برآورده ساختن تغییر نیازهای مشتری نیاز دارند [۱۰: ۱۸۵]. تحولات بالای بازار با تغییرات سریع نیازهای مشتری لازم است به شرکت‌ها گوشزد شود تا در مورد تغییرات از طریق سنجش مکرر آگاهی بیابند. آن‌ها اغلب به پیکربندی مجدد قابلیت‌های بازاریابی و فن‌آوری نیاز دارند [۴۱: ۶۰-۶۱۲]؛ بنابراین، شرکت‌ها در بازار متحول، در مقایسه با بازار باثبات، باید بیشتر از سنجش‌های مکرر و فعالیت‌های پیکربندی مجدد بهره‌مند شوند تا قابلیت‌های بازاریابی و فن‌آوری خود را با تغییرات دشوار در پیش‌بینی نیازهای مشتری همسو کنند.

دوم، تحولات رقبا - انعکاس‌دهنده‌ی میزان و درجه پیش‌بینی از چشم‌انداز در حال تغییر رقبا - شرکت را در معرض خطر از دست دادن مزایای منابع خود و نقاط قوت عملکرد قرار می‌دهد [۱۰: ۱۸۱-۱۹۹]؛ بنابراین شرکت‌ها به انطباق توانایی‌های خود در استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات به هنگام مواجهه با رقبای قوی نیاز دارند [۴: ۴؛ ۳۶: ۶۰؛ ۴۲: ۷]. در چنین محیط‌هایی سنجش و پیکربندی مجدد به دلیل افزایش در ابهام [۱۰: ۱۸۱-۱۹۹]. با ارزش‌تر می‌شود.

سوم تغییرات فن‌آوری - درجه و قابل پیش‌بینی بودن تغییرات در ارتباط با محصول و فرآیند فن‌آوری در صنعت است [۴۱: ۶۰-۶۱۲]. تیس (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویا در تغییرات زیاد فن‌آوری مهم‌تر می‌شوند، چراکه شرکت به ترکیب اختراعات متعدد و ترکیب مجدد فن‌آوری‌های موجود نیاز دارد. قابلیت‌های بازاریابی می‌تواند عدم اطمینان ناشی از تغییرات فن‌آوری را کاهش دهد و این قابلیت‌ها هنگامی که شرکت‌ها خواسته‌های مشتری، اقدامات رقیب و پیشرفت‌های تکنولوژیکی را رصد می‌کنند، بهبود می‌یابند [۳۷: ۷۵-۸۶] بنابراین، تغییرات فن‌آوری اهمیت رصد مکرر قابلیت‌های بازاریابی شرکت‌ها را [۲۳: ۱۳۱] افزایش می‌دهد. بر این اساس انتظار این است که تأثیر قابلیت‌های پویا (سنجش و پیکربندی مجدد) بر قابلیت‌های بازاریابی و تکنولوژیک در

فرضیه ۴: قابلیت‌های عملیاتی (بازاریابی و فنی) بر عملکرد شرکت تأثیرگذار است.

نقش تعدیل‌گر تغییرات بازار، رقیب و محیط در محیط‌های پایدار، تغییرات خارجی با نرخ پایین تغییر وجود دارد، اما قابل پیش‌بینی و تدریجی است [۳۶: ۷۴-۵۳]. در این محیط‌ها قابلیت‌های پویا هنوز هم می‌توانند نقش کوچکی بازی کنند، اما قابلیت‌های عملیاتی عموماً باقی می‌مانند. در مقابل، تغییرات با سرعت و محیط غیرقابل پیش‌بینی خطر قابل توجهی برای حذف قابلیت عملیاتی ایجاد می‌کند [۱۰: ۱۸۲]، به طوری که سازمان‌ها و مدیران خواهان استفاده پیوسته از قابلیت‌های پویا برای حفظ رقابت‌پذیری شرکت و قابلیت‌های فنی و بازاریابی می‌باشند [۲۳: ۱۳۱].

ویژگی رقابتی، بازار و محیط‌های فن‌آوری حوزه‌هایی هستند که عامل تغییر می‌باشند. وسعت این تغییرات محدوده و مجموعه‌ای از ساختار قابلیت‌های قابل تصور را تعیین می‌کند [۱۰: ۱۸۲؛ ۳۷: ۷۵-۸۶]. از آنجا که تغییرات محیطی می‌تواند «تأثیر تفاوت بین قابلیت موجود و قابلیت بهینه با حداکثر ارزش را مشخص کند» [۳۸: ۱۵۵]، سطح این قابلیت‌ها میزانی که شرکت توانایی رشد دارد را تعیین می‌کند. در محیط پایدار نیاز شرکت‌ها به قابلیت‌ها کمتر است، اما زمانی که آن‌ها با محیط متغیر روبرو می‌شوند، شرکت‌ها فرصت‌های ضروری برای پیکربندی مجدد قابلیت‌های بازاریابی و فن‌آوری و یا هر دو را به دست می‌آورند. لذا در پاسخ به یک فاصله بین قابلیت موجود و مطلوب، یک شرکت به احتمال زیاد در سنجش و ساختاردهی مجدد درگیر می‌شود [۱۰: ۱۸۲]. اغلب شرکت‌ها که از فرآیندهای سنجش و تنظیم مجدد استفاده می‌کنند، باید قابلیت‌های بازاریابی و فن‌آوری بیشتری داشته باشند، به خصوص اگر آن‌ها در محیط‌های آشفته فعالیت می‌کنند. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که شرکت در محیط آشفته به اطلاعات به موقع، مناسب و مربوط به خصوص برای حفظ همسوسازی قابلیت‌های بازاریابی و فن‌آوری با محیط خارجی نیاز دارد [۳۹: ۱۱۰۷-۱۱۲۹]؛ بنابراین، سنجش مکرر با قابلیت‌های بازاریابی و تکنولوژیکی رابطه مثبت قوی‌تری در محیط آشفته در مقایسه با محیط باثبات دارا است [۴۰: ۱۷۹-۲۰۳].

حوزه پژوهش‌های کاربردی قرار گرفته است. از آنجاکه به توصیف متغیرها و روابط بین آن‌ها، برای شناخت هرچه بهتر شرایط موجود و اخذ تصمیمات بهینه از آنان می‌پردازد از لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی است و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در این پژوهش به بررسی تأثیر مؤلفه‌های قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمان با نقش میانجی‌گری قابلیت‌های عملیاتی (بازاریابی و تکنولوژیک) و با توجه به نقش تبدیلگر پویایی محیطی (تغییرات بازار، رقبا و) پرداخته شده است. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان فروش شرکت‌های لبنی فعال در شهر مشهد بودند. با توجه به نامعلوم بودن حجم جامعه از فرمول حجم جامعه نامعلوم برای تعیین حجم نمونه استفاده شد.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times S^2}{d^2}$$

بر این اساس مقدار آماره Z برابر با ۱/۹۶، مقدار سطح خطا (۰/۰۵) و برای محاسبه واریانس تعداد ۳۰ پرسشنامه اولیه توزیع شد که بیشترین مقدار انحراف معیار برابر ۰/۳۸ به دست آمد. بر این اساس حداقل حجم نمونه برابر ۲۲۲ نفر محاسبه شد. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد، بر این اساس تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توسط پژوهشگران در بین شرکت‌های لبنی (مدیران و کارکنان بخش‌های بازاریابی و فروش) توزیع شد، تعداد ۲۳۷ پرسشنامه برگشت داده شد که نرخ برگشت برابر ۷۹ درصد بود. از این تعداد پرسشنامه، تعداد ۲۲۶ پرسشنامه به صورت کامل پر شده که برای تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفتند و تعداد ۱۱ پرسشنامه به دلیل نقص اطلاعاتی کنار گذاشته شدند. انتخاب نمونه با روش نمونه‌گیری در دسترس انجام شده است. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه بود، سؤالات اختصاصی پرسشنامه شامل ۴۰ سؤال است که مرتبط با معیارها و شاخص‌های سنجش متغیرها پژوهش و با استفاده از چند پرسشنامه استاندارد طراحی شده است. جدول ۲ ساختار پرسش‌نامه (متغیرها، ابعاد و تعداد گویه‌های آنان) را نشان می‌دهد. این پرسش‌ها از نوع بسته بوده و بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای تنظیم گردیده است. اعتبار پرسش‌نامه با استفاده از روش‌های صوری، اعتبار سازه (عاملی) و روایی افتراقی و همگرا به دست

محیط متغیر (بازار، رقبا و محیط) نسبت به محیط‌های ثابت بیشتر باشد.

فرضیه پنجم: محیط متغیر (با تغییرات زیاد در بازار، رقبا و تکنولوژی) تأثیرات سنجش مکرر بر قابلیت‌های عملیاتی (قابلیت بازاریابی و قابلیت‌های تکنولوژی) را تقویت می‌کند.

فرضیه ششم: محیط متغیر (با تغییرات زیاد در بازار، رقبا و تکنولوژی) تأثیرات پیکربندی مجدد بر قابلیت‌های عملیاتی (قابلیت بازاریابی و قابلیت‌های تکنولوژی) را تقویت می‌کند.

چنت و همکاران (۱۹۹۲) دریافتند که هرچه تهدید ارائه شده توسط رقبا زیاد باشد، شرکت سریع‌تر پاسخ می‌دهد؛ بنابراین شرکت‌ها باید توجه بیشتری به فاصله قابلیت خود با رقبا داشته باشند [۱۰: ۱۸۱-۱۹۹]. ندرکاری و بار^۱ (۲۰۰۸) نشان می‌دهند که تغییرات اساسی در محیط‌های خارجی ممکن است منجر به تغییر توجه مدیران بشود. توجه به تغییرات رقبا، با توجه به منابع محدود در دسترس مدیریت یک شرکت، موجب توجه کمتر به تغییرات بازار و تغییرات تکنولوژیک می‌شود [۷: ۴۲]. به این ترتیب پیش‌بینی می‌شود که شرکت‌ها واکنش شدیدتری به تغییرات رقبا در مقایسه با تغییرات در بازار و تکنولوژی نشان دهند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که میزان تغییرات رقبا تأثیر استفاده مکرر از قابلیت‌های پویا را افزایش می‌دهد بنابراین باید این مقدار تأثیر بیشتری از تغییرات بازار و تکنولوژی داشته باشد.

فرضیه هفتم: تغییرات رقبا در رابطه سنجش و تنظیم مجدد با قابلیت‌های فن‌آوری، اثر تعدیلی بیشتری نسبت به اثرات تعدیل از تغییرات بازار و تغییرات تکنولوژی دارد.

پیشینه پژوهش

در جدول ۱ خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین در رابطه با موضوع پژوهش ارائه شده است.

روش پژوهش

این پژوهش به دنبال توسعه کاربرد عملی قابلیت‌های پویا و عملیاتی در سازمان است، بنابراین از نظر هدف در

۱ . Nadkarni & Barr

برای آلفای کرومباخ و پایایی مرکب حاکی از آن است که پرسشنامه از پایایی بالا برخوردار است (جدول ۲) [۵۵]: ۱۶۲-۱۶۶]. هم چنین مقادیر KMO، متغیرها (جدول ۲) بیانگر کفایت نمونه‌گیری برای متغیرهای پژوهش است. مقدار KMO برای کل پرسشنامه برابر ۰/۸۹۲ بود و از آنجا که ضریب معناداری آزمون بارتلت برابر صفر بود (کوچکتر از ۰/۰۵) تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب تشخیص داده شد.

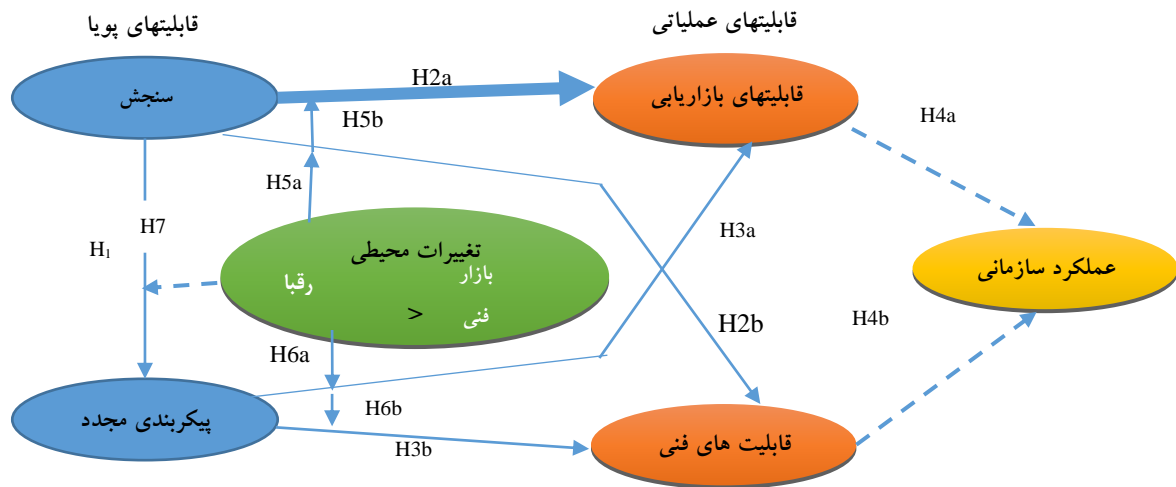
آمد. روایی محتوا و ظاهری (صوری) پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان و روایی سازه با استفاده از بخش اندازه‌گیری مدل تحلیل عاملی تأییدی (جدول ۳) او روایی همگرا (جدول ۲) که مقادیر آن بیش از ۰/۵ برای مقدار واریانس استخراج شده (یک شاخص مهم هم‌گرایی) است، مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور ارزیابی قابلیت اعتماد پرسشنامه از آزمون آلفای کرومباخ و پایایی مرکب استفاده شده است. پایایی کل پرسشنامه برابر ۰/۹۴۵ است و مقادیر بالای ۰/۷

جدول ۱ - پژوهش‌های پیشین در مورد قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های عملیاتی (بازاریابی و تکنولوژیک) و عملکرد

تمرکز	مطالعه	یافته‌های اصلی
اثر قابلیت‌های پویا بر عملکرد	جاننون و همکاران (۲۰۰۵) [۲۶]	جهت‌گیری کارآفرینی و فعالیت‌های پیکربندی مجدد اثرات مثبت بر عملکرد دارد
	منگوک و اوه (۲۰۰۵): [۴۳]	اثر جهت‌گیری بازار بر عملکرد شرکت در زمان همراه بودن جهت‌گیری بازار با منابع مکمل داخلی، مانند نوآوری قوی‌تر است. تعامل به‌عنوان یک قابلیت پویا تصور شده است
	یالسنکایا و همکاران (۲۰۰۷): [۱۰]	قابلیت اکتشاف تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد بازار و درجه نوآوری محصول دارد. قابلیت بهره‌برداری تأثیر منفی بر درجه نوآوری محصول دارد و تأثیر قابل توجهی بر عملکرد بازار ندارد
	وو (۲۰۱۰): [۱۰]	شرکت‌هایی که دارای قابلیت‌های پویا هستند به‌طور مؤثری می‌توانند موجب افزایش مزیت رقابتی خود، در مواجهه با محیط‌های بسیار متحول بشوند
	پروتوجریو و همکاران (۲۰۱۲): [۲۷]	قابلیت‌های پویا توانایی‌های عملیاتی که اثرات قابل توجهی بر عملکرد دارد را تحت تأثیر قرار می‌دهد
	درنویچ و کریاسیونس (۲۰۱۱): [۴۴]	پویایی محیط تأثیر منفی در سهم قابلیت‌های عادی و تأثیر مثبت در سهم قابلیت‌های پویای مرتبط با عملکرد شرکت دارد
	ویلدن و همکاران (۲۰۱۳): [۴۵]	شدت رقابت و ساختار شرکت فعال کردن تأثیر مثبت بر قابلیت‌های پویا در عملکرد شرکت دارد (به‌عنوان مثال، رشد فروش و بقا شرکت)
اثر قابلیت پویا بر عملکرد از طریق قابلیت‌های عملیاتی	کردنائیچ و همکاران (۱۳۹۳): [۱۳]	قابلیت‌های پویا، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مشخص شد قابلیت‌های داخلی، قابلیت‌های نوآوری و قابلیت‌های انطباقی به‌عنوان ابعاد قابلیت‌های پویا بر عملکرد تأثیرگذار هستند.
	نکوئی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳): [۱۱]	نتایج نشان داد که قابلیت‌های پویا به‌طور غیرمستقیم و از طریق قابلیت‌های عملیاتی بر عملکرد شرکت اثرگذار است. هم‌چنین رابطه مستقیم قابلیت‌های پویا و عملکرد معنادار نبود.
	نیوی و زهرا (۲۰۰۹): [۱۴]	رابطه غیرمستقیم بین قابلیت‌های پویا و عملکرد (از طریق قابلیت‌های عملیاتی) را وجود دارد.
	ویلدن و گوردون (۲۰۱۵): [۱۰]	رابطه غیرمستقیم بین قابلیت‌های پویا و عملکرد (از طریق قابلیت‌های عملیاتی) را وجود دارد. هم‌چنین تأثیرات قابلیت پویا در محیط‌های متلاطم (بازار، تکنولوژی، رقبا) بیشتر از محیط‌های باثبات است.

ادامه جدول ۱ - پژوهش های پیشین در مورد قابلیت های پویا، قابلیت های عملیاتی (بازاریابی و تکنولوژیک) و عملکرد

تمرکز	مطالعه	یافته های اصلی
اثر قابلیت های بازاریابی و فن آوری بر عملکرد	ورهایس و همکاران (۱۹۹۹): [۱۰]	واحدهای کسب و کار بازار در مقایسه با دیگر شرکت ها، سطوح بالاتری از قابلیت های بازاریابی حیاتی خود را توسعه می دهند (تحقیقات بازار، قیمت گذاری، توسعه محصول، کانال، تبلیغات و مدیریت بازار) و به طور قابل توجهی بهتر از رقبای از نظر عملکرد سازمانی هستند
	هولی و همکاران (۲۰۰۵): [۲۴]	منابع بازاریابی با ایجاد رضایت مشتری و وفاداری و عملکرد برتر در بازار بر عملکرد مالی تأثیر غیرمستقیم دارد.
	سانگ و همکاران (۲۰۰۵): [۴۶]	اثر قابلیت های فنی مستقل از درجه تغییرات فن آوری است. قابلیت های بازاریابی اثر قوی تری در محیط های باثبات دارند. اثر مکمل تنها در محیط متحول قابل توجه است.
	گالبریس و گالوین (۲۰۰۸): [۴۷]	منابع و قابلیت های از ساختار صنعت مهم تر است. در شرکت های خدماتی نسبت به شرکت های تولیدی، منابع برای توضیح عملکرد متفاوت مهم تر است. در هر دو شرکت های تولیدی و خدماتی، دارایی ها نامشهود و قابلیت ها عملکرد متفاوت را توضیح می دهد، اما منابع ملموس این گونه نیست.
	رویز-اورتگا و گارسیا ویلاورد (۲۰۰۸): [۴۸]	در فعل و انفعالات از قابلیت های فن آوری، قابلیت بازاریابی و استراتژی های ورود، ترکیب های مختلف اثرات مختلف بر عملکرد شرکت دارد
	چن و همکاران (۲۰۰۹): [۴۹]	سازمان با ترکیب منابع مختلف به دنبال رشد مختلف استراتژی ها است. قابلیت های فن آوری تعدیل گر ارتباط بین استراتژی های رشد و عملکرد سرمایه گذاری جدید است
	مورگان و همکاران (۲۰۰۹): [۵۰]	قابلیت های بازاریابی اثر مستقیم، مکمل در هر دو نرخ رشد درآمد و حاشیه سود دارد. مدیریت نام تجاری و قابلیت های مدیریت ارتباط با مشتری، اثرات معکوس در نرخ رشد درآمد و حاشیه سود دارد
	راماس و می و همکاران (۲۰۰۹): [۷]	قابلیت های مبتنی بر بازار تأثیرات قابل توجهی بر فرآیندهای کسب و کار انتخاب و عملکرد مالی دارد.
	مریلس و همکارانش (۲۰۱۱): [۵۱]	قابلیت بازاریابی و نوآوری مهم ترین عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط است
	تئودوسیو و همکارانش (۲۰۱۲): [۵۲]	بین قابلیت بازاریابی و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و قابلیت بازاریابی بر عملکرد اثرگذار است.
	سوک و همکارانش (۲۰۱۳): [۵۳]	بین قابلیت های بازاریابی، نوآوری و یادگیری با عملکرد شرکت ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
	نوع پسند اصل و همکاران (۱۳۹۵): [۲۰]	رابطه معناداری بین قابلیت بازاریابی و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین بین قابلیت نوآوری و عملکرد سازمان و نیز قابلیت یادگیری و عملکرد سازمانی رابطه وجود داشت
	حاجی پور و همکاران (۱۳۹۱): [۵۴]	تأثیر قابلیت های معماری و تخصصی شده بازاریابی بر عملکرد بازار مثبت و معنی دار بود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش، منبع: محققین

جدول ۲. شاخص های برازش مدل اندازه گیری متغیرهای پژوهش، منبع: محققین

متغیر	تعداد گویه	نوع	AVE	KMO	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	منبع
سنجش	۶	انعکاسی	۰/۶۱۲	۰/۸۴۵	۰/۹۰۴	۰/۸۷۳	جانانان و همکاران (۲۰۰۵)
ساختاردهی مجدد	۵	انعکاسی	۰/۷۱۲	۰/۸۶۷	۰/۹۲۵	۰/۹۲	دنیل (۲۰۰۸); تپسه (۲۰۰۷)
قابلیت بازاریابی	۵	انعکاسی	۰/۶۴۸	۰/۸۱۶	۰/۹۰۲	۰/۸۶۴	اسنئوس و لیوکاس (۲۰۰۱)
قابلیت فنی	۵	انعکاسی	۰/۶۳۹	۰/۸۴۹	۰/۸۹۸	۰/۸۵۸	
آشفتگی بازار	۴	انعکاسی	۰/۶۸۵	۰/۷۹۴	۰/۸۹۶	۰/۸۴۶	دساردو و همکاران (۲۰۰۵); ویلدن و همکاران (۲۰۱۳)
آشفتگی رقبا	۵	انعکاسی	۰/۷۰۸	۰/۸۶۶	۰/۹۲	۰/۸۹۷	
آشفتگی فنی	۵	انعکاسی	۰/۷۸۳	۰/۸۲۳	۰/۹۴۷	۰/۹۳۱	
عملکرد	۵	انعکاسی	۰/۷۵۹	۰/۸۵۵	۰/۹۲۴	۰/۸۹۷	اسنئوس و لیوکاس (۲۰۰۱)

روایی سازه از نوع روایی همگرا وجود دارد (جدول ۴). به منظور محاسبه میانگین متغیرها و محاسبه درصد مشارکت هر گویه در ساخت متغیرهای پژوهش ابتدا میانگین بارهای عاملی مربوط به هر متغیر محاسبه و سپس با تقسیم بار عاملی بر میانگین کلی بارهای عاملی درصد مشارکت ساخت هر گویه به دست آمد (جدول ۳). در ادامه به منظور ساخت متغیرها و ادامه محاسبات متغیرها ساخته خواهند شد. برای مثال برای ساخت متغیر سنجش در نرم افزار اسپاس و تشکیل آن به صورت فرمول زیر محاسبه شد.

$$\text{سنجش} = \{ (۰/۱۴۷ * \text{گویه ۱}) + (۰/۱۷۵ * \text{گویه ۲}) + (۰/۱۷۹ * \text{گویه ۳}) + (۰/۱۷۱ * \text{گویه ۴}) + (۰/۱۷۱ * \text{گویه ۵}) \}$$

بررسی مدل های اندازه گیری متغیرهای تحقیق

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل های مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل های اندازه گیری متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل شود. این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی^۱ صورت گرفته است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی کلیه متغیرهای تحقیق نشان می دهد که کلیه مدل های اندازه گیری مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار هستند (جدول ۳). با توجه به این که تمامی بارهای عاملی در تمامی ابعاد بزرگتر از ۰/۵ و میانگین واریانس های استخراجی بیشتر از ۰/۵ است،

۱. Confirmatory factor analysis

بررسی تأثیر قابلیت های پویا بر عملکرد سازمانی با میانجی گری قابلیت های بازاریابی و فنی و بررسی نقش تعدیل گر تغییرات محیطی

گویه (۵) + (۰/۱۴۷) * گویه (۶) } فرآیند ساختشان توسط محققان صورت گرفت.

برای دیگر متغیرهای پژوهش نیز به همین صورت

جدول ۴. ضرایب استاندارد و اعداد معناداری سؤالات پژوهش منبع: محققین

متغیر	گویه	ضریب استاندارد	عدد معنی داری	میانگین ضرایب	درصد ساخت گویه	متغیر	گویه	ضریب استاندارد	عدد معنی داری	میانگین ضرایب	درصد ساخت گویه
سنجش	۱	۰/۶۵	۱۰/۲۹	۴/۴	۰/۱۴۷	قابلیت فنی	۲۱	۰/۷۷	۱۳/۳۹	۳/۷۱	۰/۲۰۸
	۲	۰/۷۷	۱۳/۰۴		۰/۱۷۵		۲۲	۰/۸	۱۴/۱۲		۰/۲۱۵
	۳	۰/۷۹	۱۳/۵۷		۰/۱۷۹		۲۳	۰/۷۴	۱۲/۶۶		۰/۱۹۹
	۴	۰/۷۵	۱۲/۵۴		۰/۱۷۱		۲۴	۰/۷۳	۱۲/۳۴		۰/۱۹۷
	۵	۰/۷۵	۱۲/۶		۰/۱۷۱		۲۵	۰/۶۷	۱۱		۰/۱۸۱
ساختاردهی مجدد	۶	۰/۶۹	۱۱/۱۳	۴/۰۱	۰/۱۴۷	آشفتگی فنی	۲۶	۰/۷	۱۲/۳۶	۴/۱۲	۰/۱۷۱
	۷	۰/۷۵	۱۳/۰۴		۰/۱۸۸		۲۷	۰/۷۳	۱۲/۸۸		۰/۱۷۷
	۸	۰/۸۴	۱۵/۵۸		۰/۲۰۹		۲۸	۰/۷۴	۱۳/۱۴		۰/۱۷۹
	۹	۰/۷۷	۱۳/۵۳		۰/۱۹۲		۲۹	۰/۹۸	۲۰/۵۱		۰/۲۳۸
	۱۰	۰/۸۳	۱۵/۱۳		۰/۲۰۶		۳۰	۰/۹۷	۲۰/۴۴		۰/۲۳۵
قابلیت بازاریابی	۱۱	۰/۸۲	۱۴/۸۳	۳/۷۶	۰/۲۰۵	آشفتگی رقبا	۳۱	۰/۸	۱۴/۴۱	۳/۹۹	۰/۲۰۱
	۱۲	۰/۷۱	۱۱/۹۴		۰/۱۸۹		۳۲	۰/۸۷	۱۶/۲		۰/۲۱۸
	۱۳	۰/۸	۱۴/۰۴		۰/۲۱۲		۳۳	۰/۸۲	۱۴/۸۲		۰/۲۰۵
	۱۴	۰/۷۷	۱۳/۳۱		۰/۲۰۵		۳۴	۰/۷۶	۱۳/۳۶		۰/۱۹۱
	۱۵	۰/۷۷	۱۳/۲۸		۰/۲۰۵		۳۵	۰/۷۴	۱۲/۷		۰/۱۸۵
آشفتگی بازار	۱۶	۰/۷۱	۱۱/۹	۳/۰۵	۰/۱۸۹	عملکرد	۳۶	۰/۷۶	۱۳/۵۴	۴/۱۷	۰/۱۸۲
	۱۷	۰/۷۴	۱۲/۳۹		۰/۲۴۲		۳۷	۰/۸۱	۱۴/۷۴		۰/۱۹۴
	۱۸	۰/۸۵	۱۵/۱۸		۰/۲۸۸		۳۸	۰/۸۵	۱۵/۹۲		۰/۲۰۳
	۱۹	۰/۷۹	۱۳/۷۲		۰/۲۵۹		۳۹	۰/۸۶	۱۶/۳۱		۰/۲۰۶
	۲۰	۰/۶۷	۱۰/۹		۰/۲۲		۴۰	۰/۸۹	۱۷/۱۳		۰/۲۱۳

جدول ۴. همبستگی بین متغیرها و روایی افتراقی بین مؤلفه های پژوهش منبع: محققین

متغیر	سنجش	ساختاردهی مجدد	قابلیت بازاریابی	قابلیت فنی	آشفتگی بازار	آشفتگی رقبا	آشفتگی فنی	عملکرد
سنجش	۰/۷۸۵							
ساختاردهی مجدد	۰/۳۸۹	۰/۷۴۵						
قابلیت بازاریابی	۰/۴۴۸	۰/۵۵۷	۰/۸۰۵					
قابلیت عملیاتی	۰/۳۴۲	۰/۵۴۶	۰/۶۱۹	۰/۷۹۹				
آشفتگی بازار	۰/۳۸۹	۰/۳۸۵	۰/۵۳۲	۰/۴۷۷	۰/۸۳۱			
آشفتگی رقبا	۰/۴۸۴	۰/۳۵۳	۰/۳۸۶	۰/۴۱۶	۰/۳۲۸	۰/۸۴۲		
آشفتگی فنی	۰/۴۰۸	۰/۳۲۱	۰/۴۳۹	۰/۳۴۲	۰/۲۷۴	۰/۲۰۲	۰/۸۸۵	

عملکرد	۰/۳۶۶	۰/۲۸	۰/۳۳۱	۰/۳۳۸	۰/۲۸۲	۰/۵۰۲	۰/۲	۰/۸۷۱
--------	-------	------	-------	-------	-------	-------	-----	-------

تحلیل همبستگی و روایی افتراقی متغیرهای

تحقیق

همان‌طور که نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد میان تمامی متغیرهای تحقیق ارتباط دوطرفه مثبت و معناداری وجود دارد. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود جذر AVE هر متغیر مکنون بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون است، لذا روایی افتراقی را در سطح سازه تأیید می‌شود [۱۶۶-۱۶۲: ۵۵].

بررسی فرضیات پژوهش (مدل معادلات

ساختاری)

برای بررسی فرضیات مستقیم از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. به منظور بررسی برازش مدل مفهومی از هشت شاخص متداول به همراه مقدار قابل قبول هر شاخص پیشنهاد شده در تحقیقات گذشته استفاده شد [۵۵]. بر اساس شاخص‌ها این‌گونه می‌توان نتیجه گرفت که مدل مفهومی پژوهش حاضر، تناسب مناسبی با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. نتایج بررسی فرضیات در نرم‌افزار لیزرل در جدول (۵) ارائه شده است.

برای بررسی تأثیرات متغیرهای تعدیل‌گر تغییرات محیطی (آشفتگی بازار، تکنولوژیک و رقابت) از نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شده است. (فرض‌های ۵، ۶ و ۷). به منظور مشخص کردن اثر تعدیلی از شاخص اندازه اثر استفاده شده است. اندازه اثر f2 به صورت نسبتی از تغییرات R2 به روی بخشی از واریانس متغیر مکنون درون‌زا است که به صورت تبیین نشده در مدل باقی می‌ماند. طبق نظر کوهن (۱۹۸۸) مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای f2 به ترتیب بیانگر اثر کوچک، متوسط و بزرگ است. نتایج در جدول (۶) نشان داده شده است.

نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای تعدیل‌گر تغییرات محیطی (آشفتگی بازار، تکنولوژیک و رقابت) دارای اندازه اثر متوسط است.

برازش مدل تعدیل‌گر

در مدل‌سازی مسیری PLS معیاری برای سنجش تمام مدل وجود ندارد. با این وجود، یک معیار کلی برای نیکویی برازش (GOF) به وسیله تننهاوس و همکاران^۱ (۲۰۰۵) پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود [۵۶]. این معیار به صورت میانگین هندسی R2 و متوسط اشتراک محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

$$\text{Communality} = + 0/648 + 0/639 + + 0/759 // 8$$

$$(0/612 + 0/712)$$

$$R2 = (0/14 + 0/216 + 0/383 + 0/158) // 4$$

مقدار میانگین اشتراکات برابر با ۰/۶۵۴ و میانگین R2ها برابر با ۰/۲۲۴ در نتیجه مقدار نیکویی برازش^۲ برابر با ۰/۳۸۲ است که این مقدار بیشتر از آستانه ۰/۳۶ برای اندازه اثر بزرگ R2 است [۵۷]. می‌توان گفت که مدل مورد مطالعه قدرت پیش‌بینی بهتری در مقایسه با سایر مقادیر آستانه (نیکویی برازش کوچک ۰/۱، نیکویی برازش متوسط، ۰/۲۵ و نیکویی برازش بزرگ ۰/۳۶) دارد؛ بنابراین یافته‌ها اعتبار کلی مدل را تأیید می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها با محیط متغیر و پیچیده‌ای روبرو هستند. این محیط به سرعت در حال تغییر، کلیه استراتژی‌های ثابت و سنتی را درهم شکسته است. سازمان‌ها برای روبرو شدن با پدیده‌های موجود در این محیط که شامل شدت رقابت بالا، تغییرات تقاضا، کاهش قیمت و جنگ قیمتی، تنوع بالای محصولات و... است، بیش از گذشته باید قابلیت‌های پویا خود را تقویت کنند، داشتن قابلیت پویا سبب افزایش توان شرکت در پاسخ‌گویی سریع به محیط است. از این رو هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری دو قابلیت بازاریابی و عملیاتی و نقش تعدیل

۱ . Tenenhaus, Vinzi, Chatelinc and Lauro

۲ . GOF

هر فعالیتی به هوشمندی کسب‌وکار و بازار خود توجه داشته باشند. امروزه انجام هر اقدامی بدون توجه به بازار (مشتری، رقیب و خود) کاری بیهوده است. قابلیت سنجش (ادراک و حس‌گری) سبب بهبود در فرآیند کسب‌وکار و در ایجاد ساختارهای جدید بسیار سودمند است. قابلیت سنجش (حس‌گری) توانایی سازمان در جستجوی فعالانه و جمع‌آوری داده‌های مفید، تبدیل این داده‌ها به اطلاعات (دقیق، صحیح و به‌موقع)، اثبات و تحلیل اهمیت، علل و اثر اطلاعات، پیش‌بینی یا کشف فرصت در تهدیدهای محیط کسب‌وکار است. لذا توجه به این مهم برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های دفت و همکاران، (۱۹۸۸)؛ تیس، (۲۰۰۷)؛ سلطانیه و حاجی‌پور، (۱۳۹۳). هم‌خوانی داشت.

گری تغییرات محیطی است. از این رو با بررسی ادبیات پژوهش فرضیات بسط و توسعه یافتند، با توزیع پرسشنامه در جامعه هدف اطلاعات گردآوری شد و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری (لیزرل، پی‌ال‌اس) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و روایی آن با استفاده از روایی واگرا و روایی همگرا مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه اول پژوهش به بررسی تأثیر فرآیند سنجش بر فرآیند ساختاردهی مجدد پرداخته است. میزان همبستگی بین این دو متغیر برابر با ۰/۳۸۹ که در سطح یک درصد معنادار بوده است. میزان تأثیر سنجش بر ساختاردهی مجدد برابر با ۰/۴۴ که با توجه به عدد معناداری ۵/۸ این فرضیه مورد تأیید است. از این رو به سازمان‌ها توصیه می‌شود تا بیش از

جدول ۵. بررسی روابط نرم‌افزار لیزرل و شاخص‌های برازش مدل، منبع: محقق

فرض	بتا	T	نتیجه
سنجش بر پیکربندی مجدد	۰/۴۴	۵/۸	تأیید
سنجش بر قابلیت بازاریابی	۰/۳	۴/۲	تأیید
سنجش بر قابلیت فنی	۰/۱۶	۲/۲۱	تأیید
پیکربندی مجدد بر قابلیت بازاریابی	۰/۵۲	۶/۴۳	تأیید
پیکربندی مجدد بر قابلیت فنی	۰/۵۷	۶/۹۲	تأیید
قابلیت بازاریابی بر عملکرد	۰/۲۶	۳/۱۱	تأیید
قابلیت فنی بر عملکرد	۰/۲۱	۲/۵۵	تأیید
شاخص‌های برازش و مقادیر استاندارد			
X2/df	RMSEA ^۱	RMR ^۲	NFI ^۳
۲/۱۲	۰/۰۷۱	۰/۰۷۷	۰/۹۴
<۵	< ۰/۰۶	< ۰/۹	< ۰/۹
CFI ^۵	NNFI ^۴	GFI ^۶	AGFI ^۷
۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۸۳	۰/۷۹
> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۸	> ۰/۸

جدول ۶. اندازه اثر متغیرهای تعدیل‌گر

متغیر	مقدار R2 اولیه	مقدار R2	میزان f2 محاسبه‌شده	اندازه اثر
-------	----------------	----------	---------------------	------------

- ۱ . Root Mean Square Error of Approximation
- ۲ . Root Mean Square Residual
- ۳ . Normed Fit Index
- ۴ . Non - Normed Fit Index
- ۵ . Comparative Fit Index
- ۶ . Goodness of Fit Index
- ۷ . Adjusted Goodness of Fit Index

متوسط	۰/۱۳۹	۰/۲۷۵	۰/۱۵۸	پیکربندی مجدد
متوسط	۰/۲۲۳	۰/۵۲۱	۰/۳۸۳	قابلیت بازاریابی
متوسط	۰/۲۸۴	۰/۴۴۹	۰/۲۱۶	قابلیت فنی
-	-	۰/۱۴	۰/۱۴	عملکرد

جدول ۷. بررسی تعدیل گری ها در نرم افزار پی ال اس

نتیجه	T	ضریب	تعدیل گر	رابطه	
عدم تأیید	۰/۹۹۴	۰/۱۷۵	آشفتگی بازار	سنجش مکرر بر قابلیت بازاریابی	فرضیه ۵
تأیید	۲/۳۶	۰/۴۴۸	آشفتگی فنی		
تأیید	۳/۶۱۱	۰/۷۹۱	آشفتگی رقبا		
عدم تأیید	۰/۲۹۳	۰/۰۷۳	آشفتگی بازار	سنجش مکرر بر قابلیت فنی	
عدم تأیید	۱/۲۲۷	-۰/۳۱۶	آشفتگی فنی		
عدم تأیید	۱/۷۹۹	۰/۴۰۸	آشفتگی رقبا		
تأیید	۲/۶۹۸	-۰/۴۷۸	آشفتگی بازار	پیکربندی مجدد بر قابلیت بازاریابی	فرضیه ۶
تأیید	۲/۱۱۹	۰/۳۴۶	آشفتگی فنی		
عدم تأیید	۱/۹۰۱	-۰/۴۰۲	آشفتگی رقبا		
عدم تأیید	۱/۸۵۴	-۰/۳۴۱	آشفتگی بازار	پیکربندی مجدد بر قابلیت فنی	
تأیید	۲/۹۵۴	-۰/۵۸۴	آشفتگی فنی		
تأیید	۲/۹۸۴	۰/۵۳۵	آشفتگی رقبا		
تأیید	۲/۱۵۷	۰/۵۱۱	آشفتگی بازار	سنجش مکرر بر پیکربندی مجدد	فرضیه ۷
عدم تأیید	۰/۱۷۳	-۰/۰۴۹	آشفتگی فنی		
عدم تأیید	۰/۶۷۸	۰/۱۵۹	آشفتگی رقبا		

مشتری، پیشرفت های تکنولوژیکی و فرصت ها و تهدیدات می شود. از این رو است که سبب تقویت دو قابلیت بازاریابی و قابلیت فنی خواهد شد. سرمایه گذاری در فرآیند اطلاعات و گردآوری اطلاعات (دانش از محیط) سبب ایجاد مزیت رقابتی در بلندمدت خواهد شد. به سازمان ها توصیه می شود تا برای داشتن دانشی پویا تیم بازاریابی قوی با تخصص و دانش متفاوت را در اختیار قرار دهند. امروزه مسئولیت تیم بازاریابی صرفاً فروش نیست. درک این موضوع که بازاریابی در تمامی سازمان رخنه کند و در همه فعالیت های سازمان سهمی داشته باشد سبب بروز سازمانی مقتدر و رقابتی در دنیای کنونی خواهد شد. از وظایف بازاریابان فهم محیط بیرون، فهم و درک فعالیت های رقبا و درک درست خواسته ها و نیازهای مشتریان است. هر سیگنال محیطی فرصت یا تهدیدی برای

فرضیه دوم پژوهش به بررسی تأثیر سنجش مداوم بر قابلیت های عملیاتی (بازاریابی و فنی) پرداخته است. این فرضیه شامل دو فرضیه فرعی، اول بررسی تأثیر سنجش بر قابلیت بازاریابی و دوم بررسی تأثیر سنجش بر قابلیت عملیاتی است. میزان رابطه سنجش با قابلیت بازاریابی برابر با ۰/۴۴۸ و با قابلیت فنی برابر با ۰/۳۴۳ که در سطح یک درصد معنادار است. میزان تأثیر سنجش بر قابلیت بازاریابی برابر با ۰/۳ و بر قابلیت فنی برابر با ۰/۱۶ که با توجه به اعداد معناداری ۴/۲ و ۲/۲۱ این میزان تأثیرات مورد تأیید است.

فرآیندهای سنجش برای قابلیت های عملیاتی ساختاردهی شده (نظیر بازاریابی و فنی) تولید ورودی می کند. داشتن حس سنجش قوی توسط سازمان موجب درک عوامل متفاوتی از محیط نظیر تغییر ترجیحات

معناداری ۳/۱۱ و ۲/۵ فرضیات مورد تأیید است. این نتایج نشان می دهد که تأثیر مستقیم قابلیت های بازاریابی بر عملکرد بیش از قابلیت فنی است، همان گونه که تأثیرات غیرمستقیم متغیرهای سنجش و ساختاردهی مجدد بر عملکرد از طریق قابلیت بازاریابی بیش از قابلیت فنی است. میزان تأثیر سنجش بر عملکرد از طریق متغیرهای قابلیت بازاریابی، ساختاردهی و قابلیت فنی است که در ذیل محاسبه شده است.

میزان تأثیر غیرمستقیم سنجش بر عملکرد شرکت (از مسیر قابلیت بازاریابی) از دو مسیر زیر است.

مسیر اول: سنجش بر قابلیت بازاریابی ضربدر قابلیت بازاریابی بر عملکرد شرکت = $(0/26 * 0/3) = 0/078$
 مسیر دوم: سنجش بر ساختاردهی مجدد ضربدر ساختاردهی مجدد بر قابلیت بازاریابی ضربدر قابلیت بازاریابی بر عملکرد شرکت = $(0/26 * 0/52 * 0/44) = 0/059$

و میزان تأثیر غیرمستقیم سنجش بر عملکرد کلی شرکت از طریق قابلیت فنی از دو مسیر است.

مسیر اول سنجش بر قابلیت فنی ضربدر قابلیت فنی بر عملکرد کلی شرکت = $(0/21 * 0/16) = 0/033$
 مسیر دوم: سنجش بر ساختاردهی مجدد ضربدر ساختاردهی مجدد بر قابلیت فنی ضربدر قابلیت فنی بر عملکرد شرکت = $(0/21 * 0/57 * 0/44) = 0/052$
 که مجموع این میزان تأثیرات برابر با تأثیر غیرمستقیم این متغیر بر عملکرد شرکت است که این میزان برابر با ۰/۲۲۲ است.

میزان تأثیر غیرمستقیم ساختاردهی بر عملکرد شرکت از طریق دو متغیر قابلیت بازاریابی و قابلیت فنی است؛ که دو مسیر زیر است.

مسیر اول: ساختاردهی بر قابلیت بازاریابی ضربدر قابلیت بازاریابی بر عملکرد = $(0/26 * 0/52) = 0/135$
 مسیر دوم: ساختاردهی بر قابلیت فنی ضربدر قابلیت فنی بر عملکرد شرکت = $(0/21 * 0/57) = 0/1197$ که مجموع این دو برابر با ۰/۲۵۲۷ است.

تمامی این نتایج اهمیت قابلیت های عملیاتی (فنی و بازاریابی) را نشان می دهد. درک از محیط و سنجش اهمیت دارد، این سنجش و درک در قالب ساختاردهی درست و در زمان مناسب است که سبب بهبود عملکرد

سازمان است که اگر درست تشخیص داده نشود موجبات زیان برای سازمان را بر عهده خواهد داشت. پس تمامی سازمان ها حتی سازمان های کوچک باید یک نفر یا یک تیم متخصص برای پیش محیط در اختیار داشته باشند. نتایج این پژوهش با پژوهش های اسلاتر و نارور، (۲۰۰۰)؛ مورگان و همکاران، (۲۰۰۵)؛ ورهیس و همکاران، (۲۰۱۱)؛ پاتریوتا و برون، (۲۰۱۱)؛ روبرت و گرور، (۲۰۱۲)؛ کروش و همکاران، (۲۰۱۳)؛ حسین زاده شهری و همکاران، (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

فرضیه سوم به بررسی تأثیر ساختاردهی مجدد بر قابلیت های عملیاتی (بازاریابی و فنی) پرداخته است. مشابه فرضیه قبلی این فرضیه شامل دو فرضیه فرعی است که به بررسی تأثیر ساختاردهی مجدد بر قابلیت بازاریابی و بررسی ساختاردهی مجدد بر قابلیت فنی پرداخته است. میزان رابطه بین ساختاردهی مجدد با قابلیت بازاریابی برابر با ۰/۵۵۷ و با قابلیت فنی برابر با ۰/۵۴۶ که در سطح یک درصد معنادار و مورد تأیید است. میزان تأثیر ساختاردهی مجدد بر قابلیت بازاریابی برابر با ۰/۵۲ و بر قابلیت فنی برابر با ۰/۵۷ که با توجه به اعداد معناداری ۶/۴۳ و ۶/۹۲ این فرضیات مورد تأیید است. از جمله مزایایی ساختاردهی مجدد فرآیند تطبیق شرکت با محیط بیرون است تا شرکت توانمندی ها و فعالیت های خود را با بیرون از آن (محیط) همسو سازد. پس از درک درست محیط شرکت ها باید اقدام کنند و عمل نمایند تا این درک برایشان مفید باشد. هر حرکت مفید و سازنده برای شرکت ها ایجاد فرصت خواهد نمود تا سازمان ها بتوانند از مزایای این فرصت به نحو احسن استفاده نمایند. از این رو به سازمان ها توصیه می شود تا با تجزیه و تحلیل درست از این فرصت ها به نحو بهینه استفاده کنند. نتایج این پژوهش با پژوهش های زهرا و جورج، (۲۰۰۲)؛ زولو و ویتتر، (۲۰۰۲)؛ جانانتان و همکاران، (۲۰۰۵)؛ تیس، (۲۰۰۷) همخوانی داشت.

فرضیه چهارم به بررسی تأثیر قابلیت های عملیاتی (بازاریابی و فنی) بر عملکرد شرکت پرداخته است. میزان رابطه قابلیت بازاریابی و قابلیت فنی با عملکرد شرکت برابر با ۰/۳۳۱ و ۰/۳۳۸ که در سطح معناداری یک درصد مورد تأیید است. میزان تأثیر قابلیت بازاریابی بر عملکرد کلی شرکت برابر با ۰/۲۶ و میزان تأثیر قابلیت فنی بر عملکرد کلی شرکت برابر با ۰/۲۱ که با توجه به عدد

توصیه می‌شود تا با داشتن برنامه‌های جایگزین خود را در برابر این تغییرات یک‌باره ایزوله کنند؛ اما تغییرات رقبا و تغییرات فنی با توجه به فرآیند آن که طولانی مدت تر است قابلیت حس‌گری بالاتری دارد. برای مثال اخبار خرید و ورود یک فن‌آوری جدید در صنعت پیش از ورود فن‌آوری به بازار خواهد آمد و یا تغییرات در بعد سرمایه‌گذاری رقبا با سرعت ایجاد نخواهد شد پس توانایی درک آن وجود خواهد داشت. نقش تعدیل‌گری آشفستگی بازار و فنی در رابطه ساختاردهی و قابلیت بازاریابی مورد تأیید است. بسیاری از شرکت‌ها پس از تغییرات در بازار سعی در تغییر درون خود دارند. تلاش دارند تا خود را همگام با بازار سازند البته برخی در این ساختاردهی دچار اشتباه شده و باعث ورشکستگی و یا تعطیلی بنگاه خود خواهند شد. ورود و ظهور یک فن‌آوری نیز سبب جذب شرکت‌ها به سمت و سوی آن خواهد شد. از این رو است که این دو عامل تعدیل‌گری در رابطه پیکربندی و قابلیت بازاریابی دارند؛ اما تعدیل‌گری آشفستگی رقبا در رابطه ساختاردهی و قابلیت بازاریابی شرکت‌ها معنادار نبود، چراکه هر شرکت دارای استراتژی بازاریابی خاص خود است. برخی از شرکت‌ها رهبر بازار و برخی پیرو هستند. برخی از شرکت‌ها دارای استراتژی تمایز و برخی دارای استراتژی کاهش هزینه هستند و برخی به صورت متمرکز کار می‌کنند از این روست که ساختارهای متفاوتی نیز برای خود دارند و عامل رقبا تأثیرات بالایی نخواهد داشت.

فرضیه ششم به بررسی تعدیل‌گری تغییرات محیط (بازار، رقبا و فن‌آوری) در رابطه پیکربندی مجدد بر قابلیت‌های عملیاتی (قابلیت بازاریابی و قابلیت‌های فن‌آوری پرداخته است.

نتایج حاکی از آن است که این تغییرات (بازار، رقبا و فن‌آوری) در رابطه بین سنجش و قابلیت فنی تأثیر تعدیل‌گری بالایی ندارد. این امر بر خواسته از این است که سنجش به تنهایی بر قابلیت فنی تأثیرگذار نخواهد بود و شرکت‌ها پس از درک آشفستگی‌ها باید عملی درست و منطقی در پاسخ به این آشفستگی بدهند.

اما تأثیر تعدیل‌گری آشفستگی فنی و رقبا در رابطه ساختاردهی و قابلیت فنی مورد تأیید قرار گرفت، چراکه شرکت‌ها در ایران بیش از هر چیزی تحت تأثیر حرکات رقبا هستند و این بر خواسته از ترس ناشی از دست دادن

خواهد شد. هدف هر شرکتی بهبود عملکرد خود است و این بهبود عملکرد به جز ایجاد هم‌افزایی در قابلیت‌ها صورت نمی‌گیرد. در قابلیت پویا هر دو قابلیت سنجش و قابلیت ساختاردهی حیاتی و ضروری هستند و باید همسان دو بال برای پرواز باهم و همسان هم مورد استفاده قرار گیرند. در این بین قابلیت بازاریابی و قابلیت فنی که برگرفته از درون شرکت و توانمندی‌های آن هستند برای رسیدن به عملکرد عالی به کمک این قابلیت‌ها خواهند آمد و رشد شرکت را سبب خواهند شد. لذا به مدیران توصیه می‌شود که بیش از هر چیزی به هماهنگی بین وظیفه‌ای در رابطه با قابلیت‌ها بپردازند با یک همکاری درست بین واحدها است که رشد سازمان میسر خواهد شد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های بارواریز و فارلی، (۲۰۰۴)؛ هولی و همکاران، (۲۰۰۵)؛ ورهیس و مورگان، (۲۰۰۵)؛ هلگسن، (۲۰۰۷)؛ ژو و وو، (۲۰۰۰)؛ شافعی، (۱۳۹۱)؛ نکوئی‌زاده و همکاران، (۱۳۹۳)؛ حسین‌زاده شهری و همکاران، (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد.

فرضیه‌های بعدی پژوهش به بررسی تعدیل‌گری متغیر تغییرات محیط در روابط پرداخته است؛ که به بررسی آنان پرداخته خواهد شد. فرضیه پنجم به صورت زیر تعریف شده است.

تغییرات محیط (بازار، رقبا و فن‌آوری) تأثیرات سنجش مکرر بر قابلیت‌های عملیاتی (قابلیت بازاریابی و قابلیت‌های فن‌آوری) را تقویت می‌کند. نتایج این فرضیه نشان می‌دهد که تنها دو عامل آشفستگی فنی و آشفستگی رقبا تأثیرات سنجش مکرر بر قابلیت بازاریابی را تقویت می‌کنند و آشفستگی بازار این رابطه را تعدیل نمی‌کند. شاید این به این خاطر است که تغییرات و نوسانات در بازار ایران تقریباً غیرقابل پیش‌بینی هستند. رفتار مصرف‌کنندگان در برخی از اوقات دارای نظم خاصی نیست. تأثیرات شایعه در بازار ایران را در عدم مصرف برخی از کالاها پیش از این تجربه کرده‌ایم. به گونه‌ای احساسات غالب در مصرف‌کنندگان ایرانی در بحث مشتری این بازار را متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی گذاشته است. در سوی دیگر برخی از اقدامات و تصمیمات دولت که سبب بروز برخی از مشکلات یک‌باره برای تولیدکنندگان می‌گردد و توانایی برنامه‌ریزی بلندمدت را از آنان گرفته است تمامی این‌ها از جمله عوامل مؤثر بر این عدم تأیید است. لذا به مدیران

قابلیت‌های پویای سازمانی: بررسی نقش شایستگی IT، هوشیاری کارآفرینانه و زیرکی بازار. فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. سال دوم، شماره اول، شماره پیاپی (۴). صص ۱-۲۴.

Martens, R. Matthyssens, P. & Vandenbempt, K. (2012). Market strategy renewal as a dynamic incremental process. *Journal of business research*. 65: pp. 720-728

حسین‌زاده شهری، معصومه. حبیبی، معصومه، حیدری، وحیده. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر حس‌گری و شکل‌گیری استراتژی خلاق و به‌موقع بازاریابی مورد مطالعه صادرکنندگان کاشی و سرامیک، فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. سال پنجم، شماره اول، شماره پیاپی (۱۶). صص ۱۰۷-۱۲۸.

Ramaswami, W. Haenlein, M. Hensler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance based SEM. *International Journal of research in Marketing*, 26:, pp. 332-344.

Weidong, S. (2007). Gaining economic competitive advantage in poor countries based on resource-based theory. *China population, resources and environment*. 17 4: ,pp. 25-29.

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundation Of (Sustainable), Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): ,pp. 1319-1350.

Wilden, R. Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the academic marketing*. Science. 43:, pp. 181-199.

نکوئی‌زاده، مریم. حسینی، سید محمود. قره‌چه، منیژه. حاجی کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۳). مدل سازوکار اثرگذاری قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت. اندیشه مدیریت راهبردی، سال هشتم، شماره دوم. پاییز و زمستان، شماره پیاپی ۱۶، صص ۶۷-۹۸.

Morgan, R. E. Berthon, P. (2008). Market orientation., *Generative Learning, Innovation*

سهم بازار خود است که سبب شده تا آشفتگی فنی و رقبا را جدی بگی‌رند؛ اما به مدیران توصیه می‌شود تا علاوه بر این بحث مشتریان خود را مدنظر قرار داده و مشتریان را موردتوجه قرار دهند. چراکه رشد و تعالی یک شرکت به رضایت‌مندی و تطابق نیازها و خواسته‌های مشتریان این شرکت با محصولات آن است.

فرضیه هفتم این‌گونه مطرح‌شده است که تغییرات رقبا در رابطه سنجش و تنظیم مجدد باقابلیت‌های فن‌آوری، اثر تعدیلی مثبت بیشتری نسبت به اثرات تعدیل از تغییرات بازار و یا تغییرات فن‌آوری دارد. نتایج نشان می‌دهد که آشفتگی بازار رابطه بین سنجش و ساختاردهی را تعدیل می‌کند، اما دو متغیر آشفتگی فنی و رقبا مورد تأیید قرار نگرفتند در نتیجه فرضیه هفتم پژوهش مورد تأیید قرار نگرفت. این امر به دلیل بسته بودن اطلاعات بین رقبا است و اینکه کشف و به دست آوردن اطلاعات از رقیب برای انجام حرکت درست در برابر آن برای بسیاری از شرکت‌ها سخت است.

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود تا به بررسی تطبیقی بین شرکت‌ها پرداخته شود. هم‌چنین می‌توان نظرات کارکنان و مدیران شرکت‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

منابع

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress a long a developmental path. *Strategic Organization*, 7:, pp. 91-102.

Li, J. Liu, D-Y. (2012). Dynamic capabilities environmental dynamism, and competitive advantage evidence from china. *Journal of Business research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>. 1-7.

Mahdi, Omar, Rabeea. Almsafir, Mahmoud. Khalid. (2013). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia- Social Behavioral Sciences*, 129:, pp. 289-296

خدای، سهیلا. خدادحسینی، سید حمید. مشبکی، اصغر. آذر، عادل. (۱۳۹۱). طراحی مدل چابکی با رویکرد

۹۵-۱۲۴.

Ralf Wilden, Siegfried P. Gudergan, Bo Bernhard Nilson. Iam, Lings. (2013). Dynamic Capabilities and performance: Strategy, Structure and Environment. Long Rang Planing, 46: pp. 72-96.

Afuah, A. (2002). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs. Strategic Management Journal, 23: pp. 171-179.

سلطانیه، فرزاد؛ حاجی‌پور، بهمن. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر قابلیت‌های نوآوری با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری در صنایع غذایی. فصلنامه مهندسی تصمیم. شماره ۱، ص ۱۳۰-۱۶۵.

Song, M., Droge, C. Hanvanich, S. & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. Strategic Management Journal, 26: pp. 259-276.

Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. Strategic Management Journal, 22: pp. 907-934.

Jantunen, A. Puumalainen, K. Saarenketo, S. & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. Journal of International Entrepreneurship, 3: pp. 223-243.

Protogerou, A. Caloghirou, Y. & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. Industrial and Corporate Change, 21: 615-647.

George, G. (2005). Learning to be capable: patenting and licensing at the wisconsin alumni research foundation 1925-2002. Industrial and Corporate Change, 14: pp. 119-151.

شافعی، رضا. (۱۳۹۱). مطالعه تأثیرپذیری استراتژی‌های

Strategy and business performance Inter-relations in bioscience firms. Journal of Management studies. 45 (8): pp. 1329-1353.

کردنائیج، اسدالله. مشبکی، اصغر. ساسانی، محمدهادی. دلخواه، جلیل. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن. پژوهشنامه مدیریت اجرایی. سال ششم، شماره دوازدهم: ۱۰۸-۱۲۸.

حیدری، علی. دیوانداری، علی. اعرابی، سید محمد. سید کلالی، نادر. (۱۳۹۵). رابطه قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت با میانجی‌گری قابلیت‌های عملیاتی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی. شماره ۲۷: ۱۲۵-۱۴۰.

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. Journal of The Academy of Marketing Science. 40: pp. 102-119.

Vorhies, D. W. Orr, L. & Bush. (2011). Improving customer- focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. Journal of the Academy of Marketing Science. 39: pp. 356-375.

Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. Journal of Management Studies, 43: pp. 917-955

کریمپور، عبدالحسین. ابراهیمی، ابوالقاسم. (۱۳۹۳). تبیین راهبرد رقابتی و نوآوری دانش فنی بر عملکرد صادراتی. مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۱۸. صص ۱۵۵-۱۷۵.

عسگرنژاد نوری، باقر. صنایعی، علی. فتحی، سعید. کاظمی، علی. (۱۳۹۲). فرا تحلیل نقش تعدیل‌کنندگی ویژگی‌های نمونه در ارتباط بین فعالیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت در ایران. دوره ۱۸، شماره ۱. صص ۱۵۱-۱۷۰.

نوع پسند اصل، سید محمد. رمضان‌پور، اسماعیل. عطاری اصل، پیمان. (۱۳۹۵). تأثیر قابلیت بازاریابی، نوآوری و یادگیری بر عملکرد سازمانی مورد مطالعه: پتروشیمی تبریز، مدیریت بهره‌وری، سال نهم، شماره ۳۶. صص

- توسعه اقتصادی شهر سمنان. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره دوم، ۷۵-۸۶.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31: pp. 153-174.
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24: 1107-1129.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35: 179-203.
- Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, G. T. M. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34: pp. 600-612.
- نیکومرام، هاشم. حیدرزاده، کامبیز. (۱۳۸۵). ارزیابی نقش کارآفرینانه، ساختار سازمانی و بازاریابی بر عملکرد کسب‌وکار شرکت‌های تولیدی (شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار). *مجله مدیریت بازاریابی*. سال اول، شماره ۱، صص ۴-۴۸.
- Auh, S. & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58: pp. 1652-1661.
- Drnevich, P. L. & Kriaucionas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities 196 *J. of the Acad. Mark. Sci.* 43: pp. 181-199
- Wilden, R. Gudergan, S. Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46: pp. 72-96.
- Hooley, G. J. Greenley, G. E. Cadogan, J. W. & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58: pp. 18-27.
- حضور در بازار از نگرش‌های مدیریتی و رابطه آن‌ها با انتخاب الگوی سنج‌های بازاریابی در شرکت‌های تولیدی صنعتی. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. سال دوم، شماره چهارم، شماره پیاپی (۷). صص ۸۲-۱۰۴.
- باشکوه، محمد. شکسته‌بند، میترا. (۱۳۹۲). تأثیر قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر چابکی کسب‌وکار. *مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*. سال اول، شماره ۴، صص ۱-۲۴.
- Patriotta, Derardo. Brown, Andrew D. (2011). Sensemaking metaphors and performance evolution. *Scandinavian Journal of Management*. 27: pp. 34-43.
- Roberts, N, Grover, V. (2012). Investigating firms customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*. 65 (5): pp. 579-585.
- Krush, M. T. Agnihotri, R. Trainor, K. J. Nowlin, E. L. (2013). Enhancing organization sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing. *Journal of Industrial Marketing Management*, 40 (2): pp. 267-277.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28: pp. 120-127.
- Helgesen, O. (2007). Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry, A managerial accounting approach, *Industrial Marketing Management*. 36: pp. 757-769.
- ابراهیم‌پور، مصطفی. مرادی، محمود. ممبینی، یعقوب. (۱۳۹۴). تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی‌های محیطی. فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال نهم، شماره ۳۶، ۵۳-۷۵.
- نعمتی، محمدعلی. همتی، مریم. خلقی، ایمان. (۱۳۹۲). طراحی مدل مزیت رقابتی شرکت‌های تولیدی بر مبنای تئوری قابلیت‌های پویا و چابکی راهبردی در راستای

- and firm performance. *Journal of Industrial Marketing Management*, pp. 1-12.
- Sok, Phyra, Ocass, Aron, Momy. Sok, Keo. (2013). Acgiveving superior Sme performance: Overarchinch role of marketing, Innovation and learning capabilities, *Australian Marketing Journal*, 21: pp. 161-167.
- حاجیپور، بهمن. درزیان عزیز، عبدالهای. شمسی گوشکی، سجاد. (۱۳۹۱). تبیین استراتژی محصول-بازار و قابلیت‌های بازاریابی شرکت بر عملکرد بازار. فصلنامه علمی-پژوهشی کاوش‌های بازرگانی، سال چهارم، شماره ۷. صص ۵۴-۸۷.
- آذر، عادل. غلامزاده، رسول. قنواتی، مهدی. (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری- ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم‌افزار Smart PLS. تهران: نگاه دانش. صص ۱۶۲-۱۶۶.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelinc, Y. M. and Lauro, C. (2005). PLS path modeling, *Computational Statistics & Data Analysis*, 48: pp. 159 – 205.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillside, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Galbreath, J. & Galvin, P. (2008). Firm factors, industry structure and performance variation: new empirical evidence to a classic debate. *Journal of Business Research*, 61: pp. 109–117.
- Ruiz-Ortega, M. J., & García-Villaverde, P. M. (2008). Capabilities and competitive tactics influences on performance: implications of the moment of entry. *Journal of Business Research*, 61, pp. 332–345.
- Chen, X. Zou, H., & Wang, D. T. (2009). How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance. *International Journal of Research in Marketing*, 26: pp. 294–303.
- Morgan, N. A. Slotegraaf, R. J. & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26: pp. 284–293.
- Merriles, B. Rundle-Thiele, S. & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Atencedente and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40 (3): pp. 368-375.
- Theodosiu, M. Kehagias, J. Katsikea, E. (2012). Strategic Orientation, Marketing capabilites