

بررسی نقش قابلیت مدیریتی پویا و شدت رقابت بر تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر ابعاد استراتژی رقابتی (مورد مطالعه: شرکتهای صادراتی نمونه)

سعید فرجام^۱، نسرین رسولی^۲

^۱ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

^۲ گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۳

The mediating role of dynamic management capability and the moderating role of competition intensity on the effect of marketing capabilities on the dimensions of the desired competitive strategy (Case study: sample export companies)

Saeid Farjam¹, Nasrin Rasouli²

¹ Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Payam Noor University, Tehran, Iran

² Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran

Received: (30/05/2023) Accepted: (29/06/2023)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

چکیده

هدف این مطالعه بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر ابعاد استراتژی رقابتی با نقش میانجی قابلیت مدیریتی پویا و نقش تعدیلی شدت رقابت می باشد. روش پژوهش بصورت توصیفی- همبستگی می باشد. جامعه آماری این تحقیق مدیران رده بالا شرکتهای صادراتی نمونه می باشد. برای جمع‌آوری داده از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. از روش رگرسیون چند متغیره مبتنی بر معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار smart-pls 3 برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که در مدل نهایی این مطالعه، قابلیت‌های بازاریابی بر کارایی هزینه و تمایز بازاریابی به ترتیب با ضریب مسیر ۰.۵۰۰ و ۰.۴۵۷، تأثیر معنادار دارند. اثر تعدیلی شدت رقابت بر کارایی هزینه و تمایز رقابتی معنادار نبود. همچنین نقش میانجی قابلیت مدیریتی پویا بر روابط بین قابلیت‌های بازاریابی با کارایی هزینه قابل توجه نبود اما بر روابط بین قابلیت‌های بازاریابی با تمایز بازاریابی معنادار و قابل توجه بود. که این نشانگر اهمیت متغیر قابلیت مدیریتی پویا می باشد و توصیه می شود مدیران شرکتهای صادراتی نمونه در تدوین استراتژی‌های خود قابلیت مدیریتی پویا را به عنوان متغیری کارا دخیل نمایند. همچنین از آنجایی که توانایی اطلاعاتی بازار بیشترین تأثیر را در شکل گیری افراد و موضع استراتژیک شرکت دارد، تولیدکنندگان صادراتی باید با دقت مدیریت توسعه و تقویت این توانایی را برای طراحی مناسب و موثر انجام دهند.

Abstract

The purpose of this study is to investigate the effect of marketing capabilities on the dimensions of the competitive strategy with the mediating role of dynamic management capability and the moderating role of competition intensity. The research method is descriptive-correlation. The statistical population of this research is the top managers of sample export companies. A standard questionnaire was used to collect data. Multivariate regression method based on structural equations using smart-pls 3 software was used to analyze the data. Findings showed that in the final model of this study, marketing capabilities have a significant effect on cost efficiency and marketing differentiation with a path coefficient of 0.500 and 0.457, respectively. The moderating role of competition intensity on cost efficiency and competitive differentiation was not significant. Also, the mediating role of dynamic management capability on the relationship between marketing capabilities and cost efficiency could not be justified, but on the relationship between marketing capabilities and marketing differentiation was significant. This indicates the importance of the dynamic management capability variable and it is recommended that the managers of export companies include dynamic management capability as an efficient variable in formulating their strategies. In addition, since the information ability of the market has the greatest effect on the formation of people and the company's strategic position, export manufacturers must carefully manage the development and strengthening of this ability for appropriate and effective design.

Keywords:

Marketing capabilities, dynamic management competition strategies, intensity of competition.

واژه‌های کلیدی

قابلیت‌های بازاریابی، استراتژی‌های رقابت مدیریتی پویا، شدت رقابت.

مقدمه

بازدهی بالاتر از متوسط حتی در قیمتهای پایین نیز حاصل شود. با این حال، دلیل اصلی تمایز به عنوان یک مزیت رقابتی این است که با ایجاد تمایز در محصولات، خدمات و بازاریابی ارائه شده برای ارائه ارزش بالاتر مشتری، از رقابت مستقیم (به عنوان مثال، هدایت هزینه) جلوگیری کند. اولویت کارایی هزینه به فعالیتهای سازمانی بسیار متمرکز مربوط می شود، در حالی که اولویت تمایز به فعالیتهای بسیار تخصصی فناوری برای توسعه محصول جدید و پیشگامی فرصتهای جدید بازار مرتبط است (یاسا و همکاران، ۲۰۲۰؛ یوم، ۲۰۱۷). این دو بعد از مزیت رقابتی موردنظر در هر شرکت صادراتی می باشد که برای انتخاب درست و مناسب استراتژیهای هزینه و تمایز باید مدیران و متخصصان شرکتهای صادراتی فاکتورهای تأثیرگذار بر این مولفه‌ها را شناسایی و در راستای این فاکتورها و بهبود آنها اقدام به اتخاذ استراتژیهای رقابتی صحیح نمایند. ما در این مطالعه در راستای مطالعات خارجی به دنبال بررسی متغیرهای تأثیرگذار بر ابعاد استراتژی رقابتی مورد نظر در شرکتهای صادراتی هستیم.

قابلیت بازاریابی یک شرکت بیشتر توانایی آن را در توسعه و اجرای موثر استراتژی بازاریابی نشان می‌دهد. توسعه تواناییهای بازاریابی در مشاغل مختلف در نتیجه سیاستها و روشهایی که به ترکیب بازاریابی شرکت مربوط می‌شود، ایجاد می‌شود. ادبیات بازاریابی نشان داده است که قابلیت‌های بازاریابی برای تدوین و اجرای استراتژیهای رقابتی و افزایش عملکرد شرکت بسیار مهم است (اکوا و اپوینگ، ۲۰۱۵). در حالی که نقش تواناییهای مختلف می‌تواند مهم باشد، این توانایی شرکت در احساس نیازهای بازار و پاسخ به آنها است که در هسته اصلی طراحی استراتژی قرار دارد (دی، ۲۰۱۱). از این منظر، توانایی تولید هوش بازار و تولید محصولات نوآورانه و / یا سفارشی یا

صادرات تا حد زیادی رایج ترین شکل بین المللی سازی است و فضای کسب و کار بین المللی فعلی پویا و غیرقابل پیش بینی است و سازمانهایی که در صحنه بین المللی فعالیت می‌کنند برای ادامه رقابت و موفقیت باید فعال باشند. در نتیجه، تحقیق در مورد مزیت رقابتی، و آنچه آن را در بازارهای خارجی سوق می دهد، توجه روزافزون را به خود جلب کرده است (افرت^۱ و همکاران ۲۰۱۸). در مطالعات متعدد قابلیت های پویا، شدت رقابت و قابلیت مدیریتی پویا به عنوان عوامل اصلی تأثیرگذار مزیت رقابتی شناخته می شوند، و به ویژه در تجارت بین المللی که شرکتهای در معرض اثرات رقابت جهانی هستند و موفقیت شرکتها به کشف فرصتها، افزایش نوآوری و یافتن راه های جدید بستگی دارد، بسیار مهم هستند. برای رقابت در بازارهای بین المللی این عوامل توانایی شرکت را برای ادغام، ایجاد و پیکربندی مجدد منابع داخلی و خارجی و صلاحیتهای عملکردی برای رسیدگی به آشفتگی و تغییر مکان های تجاری تعیین می کنند (کالکا و مورگان^۲، ۲۰۱۹؛ افرت و همکاران، ۲۰۱۸). لذا شناسایی اثراتی که قابلیت‌های بازاریابی بر ابعاد استراتژی رقابتی مورد نظر با نقش تعدیلی شدت رقابت و نقش میانجی قابلیت مدیریتی پویا در میان شرکتهای صادراتی نمونه در تهران دارد، حایز اهمیت است. در همین راستا میتوان بیان داشت که یک استراتژی رقابتی بیانگر این است که چگونه یک سازمان می تواند در یک بازار خاص رقابت کند. این مسئله مربوط به این است که چگونه یک شرکت می تواند نسبت به رقبا به یک مزیت رقابتی دست یابد. هدف ایجاد موقعیت سودآور و پایدار برای شرکت است که می تواند بر عملکرد تجاری شرکت تأثیر بگذارد (یاسا^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). اول، کارایی هزینه بر کاهش هزینه تأکید دارد و شرکتهای تلاش می‌کنند تا به تولیدکنندگان کم هزینه تبدیل شوند. بنابراین، تلاشها بر مدیریت هزینه متمرکز است تا

⁴ Um

⁵ Acquah & Agyapong

⁶ Day

¹ Efrat

² Kaleka & Morgan

³ Yasa

گرد (فنگ^۹ و همکاران، ۲۰۱۸). باتوجه به این، تعیین اثراتی که شدت رقابت میتواند بر بهبود و جهتدهی ابعاد استراتژی‌های مزیت رقابتی داشته باشد حایز اهمیت است. در نهایت، انگیزه انتخاب این مبحث تحقیقاتی، نقش مهم قابلیت‌های بازاریابی، تواناییهای مدیریتی پویا به همراه شدت رقابت و منطق غالب در استراتژی رقابتی شرکتها در اقتصادهای در حال توسعه مثل ایران است. در محیط‌های تجاری بسیار ناپایدار در اقتصادهای در حال گذار که چرخه‌های زندگی محصول و مدل تجاری کوتاه می‌شوند، شرکتها باید دائماً به دنبال فرصتهای جدید باشند و چنین نوع ویژگی‌هایی می‌تواند شرکت‌ها را به سمت بهبود استراتژی‌های رقابتی در بازار بین‌المللی سوق دهد. بر این اساس ما در این مطالعه به دنبال تعیین میزان تاثیر اثرات قابلیت‌های بازاریابی بر ابعاد استراتژی رقابتی مورد نظر با نقش تعدیلی شدت رقابت و نقش میانجی قابلیت مدیریتی پویا در میان شرکتهای صادراتی نمونه در تهران هستیم و سوال اصلی این مطالعه بدین صورت است: قابلیت‌های بازاریابی بر ابعاد استراتژی رقابتی مورد نظر با نقش تعدیلی شدت رقابت و نقش میانجی قابلیت مدیریتی پویا در میان شرکتهای صادراتی نمونه در تهران چه تاثیری دارد؟

پیشینه پژوهش

در مطالعات داخلی تحقیقات مختلفی بر روی استراتژی‌های رقابتی در صنایع گوناگون صورت گرفته است. محراب پور^{۱۰} (۲۰۱۸)، به بررسی تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر استراتژی‌های رقابتی با نقش تعدیلگر شدت رقابت در میان کارکنان شرکت توکا فولاد اصفهان پرداخت. از طریق پرسشنامه استاندارد داده جمع‌آوری شد. یافته‌ها پ نشان داد که قابلیت‌های بازاریابی بر استراتژی‌های رقابتی تاثیر دارد و شدت رقابت بر رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی بر استراتژی‌های رقابتی نقش تعدیلگر معنادار داشت. یا در مطالعه ای دیگر، جعفرپور^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی و مزیت رقابتی با عملکرد سازمان در

تطبيق ویژگی‌های محصول برای تأمین یا پیش‌نیازهای بازار احتمالاً توسط پاسخگویی سازمانی ایجاد می‌شود و زمینه‌هایی برای یک برنامه بازاریابی متمایزتر می‌باشد. این امر به طور گسترده توسط ادبیات جهت‌گیری بازار پشتیبانی می‌شود، جایی که تحقیقات نشان می‌دهد قابلیت‌های اطلاعاتی و توسعه محصول به طور جداگانه و به طور ترکیبی به محصولات بهتر و موفق‌تر کمک می‌کنند. قابلیت توسعه محصول همچنین می‌تواند راهی مهم برای یادگیری مبتنی بر بازار برای محصولات صادراتی باشد، زیرا دسترسی به اطلاعات مربوط به بازار صادراتی را فراهم می‌کند که دستیابی به آن از طریق داده‌های ثانویه یا از طریق مواجهه متناوب فیزیکی مدیران با خارج از کشور دشوار است (ریمان^۷ و همکاران، ۲۰۲۱؛ کالکا و مورگان، ۲۰۱۹). در نتیجه شناسایی اثراتی که قابلیت‌های بازاریابی میتواند بر بهبود و جهتدهی ابعاد استراتژی‌های مزیت رقابتی داشته باشد حایز اهمیت است. از طرف دیگر، قابلیت‌های مدیریتی پویا منابع نامشهود ارزشمندی هستند که شرکتها را قادر می‌سازند عملکرد برتر را با گذشت زمان در محیط پویا حفظ کنند. سازمانها می‌توانند به سطح بالایی از عملکرد و مزیت رقابتی دست یابند اگر توانایی "سریع پاسخ دادن" به محیط با سرعت در حال تغییر و حرکات رقبا را داشته باشند. اگر سازمان‌ها از منابع موجود و توانایی‌های مدیریتی به طور کامل استفاده نکنند، به سختی می‌توانند موفق باشند (خان^۸ و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین شناسایی اثراتی که قابلیت مدیریتی پویا میتواند بر بهبود و جهتدهی ابعاد استراتژی‌های مزیت رقابتی داشته باشد حایز اهمیت است. در همین راستا شدت رقابت، وضعیتی از رقابت شدید است که به دلیل تعداد رقبا در بازار و کمبود فرصت‌های بالقوه برای رشد بیشتر بوجود می‌آید. با شدت گرفتن رقابت، یافته‌ها رفتار یک شرکت دیگر قطعی نیست بلکه تصادفی خواهد بود زیرا رفتار به شدت تحت تاثیر اقدامات و موارد غیرمترقبه انجام شده توسط رقبا قرار دارد. بنابراین، در شرایط تشدید رقابت، قابلیت پیش‌بینی و اطمینان کاهش می‌یابد و ممکن است استراتژی‌های رقابتی دچار خدشه

⁹ Feng

¹⁰ Mehrabpour

¹¹ Jafarpour

⁷ Reimann

⁸ Khan

میان کارکنان شعب بیمه‌های تأمین اجتماعی و خدمات درمانی پرداختند. داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای پی‌اس‌ال تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد قابلیت‌های بازاریابی بر استراتژی‌های رقابتی و عملکرد تأثیر معنادار دارد. در مطالعات خارجی نیز تحقیقات مختلفی به شیوه‌های متنوع روی استراتژی‌های رقابتی صورت گرفته است. فریرا^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۰)، به بررسی توانایی‌های پویا و اثرات واسطه‌ای نوآوری در مزیت رقابتی و عملکرد شرکت پرداختند. این تحقیق یک مدل نظری را که با استفاده از مدل معادلات ساختاری ارائه داد. یک پرسشنامه ۹۰ ماده‌ای که روابط بین قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی را بررسی می‌کند، تهیه شده است و در مجموع ۳۸۷ پرسشنامه معتبر از نمونه شرکتهای متوسط پرتغالی جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد قابلیت‌های پویا و نوآوری بر مزیت رقابتی و عملکرد شرکتها تأثیر مستقیم و معنادار دارند. کالکا و مورگان (۲۰۱۹)، به بررسی تأثیر توانایی‌های بازاریابی و عملکرد فعلی بر اهداف استراتژیک در بازارهای بین‌المللی پرداختند. با استفاده از دو دیدگاه استراتژیک شرکت - دیدگاه مبتنی بر قابلیت و نظریه بازخورد عملکرد - این مطالعه نقش توانایی‌های بازاریابی و عملکرد فعلی بازار را به عنوان بالقوه بر دو جنبه اصلی استراتژی رقابتی آینده شرکت‌های فعال بررسی کرده است. فرضیه‌ها در یک نظرسنجی از نمونه‌ای از تولیدکنندگان صادرکننده انگلیس تهیه و آزمایش شده‌اند. یافته‌ها حامی نقش برجسته‌تری از توانایی‌های بازاریابی نسبت به عملکرد اخیر بازار بر اهداف استراتژیک آینده در بازارهای صادراتی است. تجزیه و تحلیل‌های اضافی شرکتهای دارای موقعیت بازار از قبل تثبیت شده، تأثیر واضحی از توانایی اطلاعاتی در تمایز بازاریابی و قابلیت توسعه محصول و عملکرد فعلی بازار بر اهداف کارایی را نشان می‌دهد. همچنین شدت رقابتی بازار بین‌المللی، هدایت‌کننده مستقیم اهداف استراتژیک مربوط به کارایی است اما تمایز نیست.

۱ قابلیت‌های بازاریابی و استراتژی‌های رقابتی

تحقیقات قبلی ثابت کرده‌اند که ارتباط قابلیت‌های مختلف بازاریابی به کسب مزیت رقابتی کمک می‌کند (لو^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۰). مزیت رقابتی نوعی منبع است که برای سازمانها برای دستیابی به موقعیت موفق در بازار مفید است (بوسو^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۳). از آنجا که ارتباط قابلیت‌های مختلف بازاریابی از نظر کیفیت‌های عالی و غیرقابل جایگزینی مهم تلقی می‌شود، که با کمک قابلیت‌های بازاریابی مناسب، مزیت رقابتی را فراهم می‌کنند. مطالعات زیادی نیز نشان داده‌اند که رابطه مثبت بین قابلیت‌های بازاریابی و مزیت رقابتی است. در این مطالعات اشاره شده است که یک سازمان باید قابلیت‌های بازاریابی را ایجاد کند و از آنها پشتیبانی کند تا زمانی که به توانایی‌های رقابتی خود برسند (مهتا^{۱۵} و همکاران، ۲۰۲۰). در این راستا ما در این مطالعه دو فرض بدین صورت ارائه کرده‌ایم:

H1: قابلیت‌های بازاریابی بر کارایی هزینه تأثیر دارد.

H2: قابلیت‌های بازاریابی بر تمایز بازاریابی تأثیر دارد.

۲ قابلیت مدیرتی پویا و استراتژی‌های رقابتی

قابلیت مدیرتی پویا، نقش مهمی در اجرای استراتژی‌های هدایت هزینه و تمایز بازی می‌کند. توانایی مدیریتی یک شرکت نه تنها باید متناسب باشد بلکه اجرای استراتژی را نیز تقویت کند. از آنجا که هدف از اجرای یک استراتژی سرپرستی هزینه، به حداقل رساندن هزینه تولید کالا و یا ارائه خدمات در صنعت است، برای محدود کردن عملکردهای تجاری برای کارایی و تأثیر مطلوب و ایجاد تمایز، توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز است. بنابراین روشن است که شرکت برای اجرای استراتژی هدایت هزینه و تمایز به توانایی‌های مدیریتی نیاز دارد. بدون توانایی مدیریتی، اجرای یک استراتژی رقابتی موفق برای شرکت دشوار خواهد بود (اکوا و اپوینگ، ۲۰۱۵). براین اساس، این چهار فرض را در نظر گرفته‌ایم:

H3: قابلیت مدیریتی پویا بر کارایی هزینه تأثیر دارد.

H4: قابلیت مدیریتی پویا بر تمایز بازاریابی تأثیر دارد.

¹³ Lu

¹⁴ Boso

¹⁵ Mehta

¹² Ferreira

می باشد و توسط ۷ سوال استاندارد برگرفته از مطالعه کاکا و مورگان ۲۰۱۹ در طیف لیکرت ۵ تایی اندازه گیری می شود. شدت رقابت: در این مطالعه به عنوان متغیر مستقل در نقش تعدیلی در نظر گرفته شده است و توسط ۴ سوال استاندارد برگرفته از مطالعه (کالکا و مورگان، ۲۰۱۹) در طیف لیکرت ۵ تایی اندازه گیری می شود. قابلیت مدیریتی پویا: در این مطالعه به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است و توسط ۵ سوال استاندارد برگرفته از مطالعه (مستفیز^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۹) در طیف لیکرت ۵ تایی اندازه گیری می شود. استراتژی رقابتی مورد نظر (کارایی هزینه و تمایز بازاریابی): در این مطالعه به دو سازه اصلی در نقش وابسته تفکیک شده است شامل سازه کارایی هزینه و سازه تمایز بازاریابی. که سازه کارایی هزینه با ۳ سوال استاندارد و سازه تمایز بازاریابی نیز با ۳ سوال استاندارد برگرفته از مطالعه (کالکا و مورگان، ۲۰۱۹) در طیف لیکرت ۵ تایی اندازه گیری می شوند. مدیران رده بالای ۱۵ شرکت صادراتی نمونه طبق امار اتاق بازرگانی ایران در سال ۱۴۰۱ به عنوان مخاطب پرسشنامه تحقیق در نظر گرفته شده اند. حجم نمونه بر اساس فرمول کلاین، به ازای هر متغیر مکنون ۲۰ مورد در نظر گرفته می شود (نوروزی و همکاران، ۲۰۱۹). از آنجایی که این پژوهش ۶ متغیر مکنون دارد که بر اساس این فرمول به عدد ۱۲۰ میرسیم؛ لذا در این پژوهش تعداد حداقل ۱۲۰ نفر برای نمونه در نظر گرفته خواهد شد. تعداد مدیران در شرکتهای صادراتی نمونه ۱۴۰۰ محدود می باشد کل جامعه مد نظر قرار می گیرد و روش نمونه گیری لحاظ نمی شود.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت شناختی نمونه این مطالعه نشان داد که در میان ۱۲۰ نفر از نمونه در نظر گرفته شده ۴۳ نفر زن (۳۵٫۸٪) و ۷۷ نفر مرد (۶۴٫۲٪) بوده اند. ۲۳ نفر در بازه سنی بین ۳۰ الی ۳۵ سال (۱۹٫۲٪)، ۳۱ نفر در بازه سنی ۳۶ الی ۴۰ سال (۲۵٫۸٪) و ۶۷ نفر در بازه سنی بالاتر از ۴۰ سال (۵۵٪) قرار داشته اند. در میان نمونه آماری تعداد ۱۸ نفر مدرک لیسانس (۱۵٫۰٪)، ۸۹ نفر مدرک کارشناسی ارشد (۷۴٫۲٪) و ۱۳ نفر مدرک دکتری (۱۰٫۸٪) داشته‌اند.

H5: قابلیت مدیریتی پویا بر تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر کارایی هزینه نقش میانجی دارد.

H6: قابلیت مدیریتی پویا بر تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر تمایز بازاریابی نقش میانجی دارد.

۳ شدت رقابتی و استراتژی های رقابتی

تحقیقات استراتژی نشان داده اند که اگرچه افزایش قابلیت‌های پویا از طریق توسعه محصول و منابع اطلاعاتی ممکن است استراتژی های رقابتی را بهبود بخشد، شرایط احتمالی بازار در محیط کسب و کار می تواند این اثر را شکل دهد (به عنوان مثال، تشدید یا تعدیل شود). شدت رقابتی مشخص شده به میزان ارائه نهادهای رقابتی محصولات و خدمات مشابه در همان محیط بازار، نمونه بارز نشانگر استراتژیک بازار است. با تشدید رقابت، با توجه به اینکه مشتریان گزینه‌های مختلف ارائه‌دهندگان خدمات را ارائه می دهند، یک دیدگاه مشترک جذاب برجسته‌تر می شود. لذا میتوان شدت رقابتی را بر روابط بین قابلیت بازاریابی و استراتژی رقابتی جهت شناسایی اثرات تعدیلی لحاظ نمود (کالکا و مورگان، ۲۰۱۹). در نتیجه ما این دو فرض را در نظر گرفته ایم:

H7: شدت رقابت بر تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر کارایی هزینه نقش تعدیلی دارد.

H8: شدت رقابت بر تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر تمایز بازاریابی نقش تعدیلی دارد.

براساس بیان مساله و چهارچوب نظری تحقیق مدل مفهومی این مطالعه بدین صورت می باشد:

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه در زمره تحقیقات توصیفی-همبستگی قرار دارد که از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی تأثیرگذاری متغیرها و روابط بین آن‌ها استفاده شده است. داده های سازه های تحقیق از طریق پرسشنامه در بازه مذکور جمع آوری خواهد شد. در این مطالعه از سوالات استاندارد پرسشنامه های تحقیقات قبلی استفاده شده است بدین صورت:

قابلیت‌های بازاریابی: در این مطالعه به عنوان متغیر مرتبه دوم در نظر گرفته شده است دو بعد دارد شامل قابلیت توسعه محصول و قابلیت اطلاعاتی. که در نقش متغیر مستقل اصلی

¹⁶ Mostafiz

سعید برجرام و نسرین رسولی: بررسی نقش قابلیت مدیریتی پویا و شدت رقابت بر تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر ابعاد استراتژی رقابتی (مورد مطالعه: شرکتهای صادراتی نمونه)

جدول ۱. معیارهای برازش روایی و پایایی مدل تحقیق

سازه	نماد	بارعاملی	الفای	پایایی	روایی
	سوال		کرونباخ	ترکیبی	همگرا
کارایی	Q1	۰,۸۵۷	۰,۸۲۸	۰,۸۹۷	۰,۷۴۵
	Q2	۰,۸۳۴			
	Q3	۰,۸۹۷			
قابلیت مدیریتی پویا	Q4	۰,۸۲۱	۰,۹۲۱	۰,۹۴۱	۰,۷۶۱
	Q5	۰,۹۰۶			
	Q6	۰,۸۷۱			
	Q7	۰,۹۰۳			
	Q8	۰,۸۵۹			
تمایز بازاریابی	Q9	۰,۸۸۵	۰,۸۵۹	۰,۹۱۴	۰,۷۸۰
	Q10	۰,۸۹۶			
	Q11	۰,۸۶۹			
شدت رقابت	Q12	۰,۷۹۶	۰,۷۹۲	۰,۸۶۳	۰,۶۱۲
	Q13	۰,۷۶۸			
	Q14	۰,۷۶۴			
	Q15	۰,۸۰			
قابلیت توسعه محصول	Q16	۰,۸۸۲	۰,۸۵۸	۰,۹۱۳	۰,۷۷۹
	Q17	۰,۸۹۱			
	Q18	۰,۸۷۵			
قابلیت اطلاعاتی	Q19	۰,۷۹۷	۰,۸۳۷	۰,۸۹۱	۰,۶۷۲
	Q20	۰,۷۹۹			
	Q21	۰,۸۵۲			
	Q22	۰,۸۲۹			

جدول ۲. معیار فورنل لارکر مدل تحقیق

سازه	تمایز	شدت رقابت	قابلیت	قابلیت	کارایی
	بازاریابی	رقابت	اطلاعاتی	توسعه	هزینه
	بی	تی	تی	محصو	مدیریت
				ل	تی
					پویا
تمایز بازاریابی	۰,۸۸				
ی	۳				
شدت رقابت	۰,۵۸۸	۰,۷۸			
قابلیت اطلاعاتی	۰,۵۸۰	۰,۶۲۲	۰,۸۲		
تی			*		
قابلیت توسعه	۰,۷۳۳	۰,۷۲۳	۰,۵۶۰	۰,۸۸	
				۲	

این مطالعه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی^{۱۷} فرضیه‌های پیشنهادی را آزمایش می‌کند. حداقل مربعات جزئی برای این مطالعه مناسب‌ترین است زیرا اندازه نمونه نسبتاً کوچک هست. نرم افزار مورد استفاده اسمارت پی ال اس ۳ است. مطالعات تجربی قبلی با استفاده از پی ال اس در دو مرحله مدل را تخمین زده و ارزیابی می‌کنند: (۱) ارزیابی مدل اندازه گیری برای ایجاد اقدامات قابل اعتماد و معتبر از سازه های موجود در مدل، و (۲) آزمون مدل ساختاری جهت ارزیابی اهمیت آماری روابط مشخص شده در مدل و توانایی پیش بینی مدل (هیر^{۱۸} و همکاران، ۲۰۱۷).

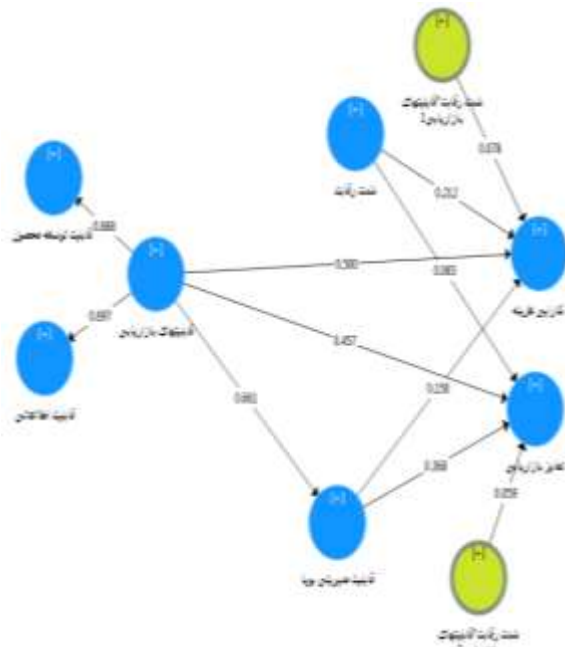
در این مطالعه برای برازش مدل اندازه گیری از ۵ معیار روایی و پایایی استفاده شده است. معیارهای پایایی شامل پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ می باشند. پایای ترکیبی معیار مناسب تری برای قابلیت اطمینان سازگاری داخلی است و مقادیر مورد قبول برای این دو معیار بالای ۰,۷ می باشد. در این مطالعه، مقادیر پایایی و آلفای کرونباخ برای تمام سازه ها بالای ۰,۷ قرار دارد. جهت بررسی روایی از بار عاملی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می شود. روایی همگرا یا همان واریانس متوسط استخراج شده (AVE) معیار متداولی برای ایجاد اعتبار همگرا است و مقادیر آن ۰,۵ یا بالاتر مناسب می باشد. در این مطالعه، روایی همگرای تمام سازه ها بالای ۰,۵ است. همچنین، بارهای عاملی نیز باید مقادیر بالای ۰,۵ را داشته باشند که تمام شاخص‌های سازه ها دارای بار عاملی بزرگتر از ۰,۵ می باشند (جدول ۱). معیار فورنل لارکر^{۱۹} روشی است که اعتبار تشخیصی را ارزیابی می کند و باید ریشه مربع AVE هر سازه بیشتر از همبستگی آن با سایر سازه ها باشد (رسولی^{۲۰} و همکاران، ۲۰۱۸). سازه های این مطالعه این معیار را دارند (جدول ۲). جدول ۱ و ۲ یافته‌ها برازش بحث شده در بالا را ارائه می دهد. به طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهد که سازه‌های مورد استفاده دارای برازش اندازه‌گیری خوبی هستند.

17 PLS-SEM

18 Hair

19 Fornell-Larcker

20 Rasouli



شکل ۲. خروجی ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری فرضیات تحقیق

یافته‌ها در جدول ۴ برای فرضیات ۱ و ۲ در مدل نهایی پیش فرض این مطالعه نشان می‌دهد که باتوجه به اینکه اماره تی برای فرضیه قابلیت بازاریابی بر کارایی هزینه و همچنین برای فرضیه قابلیت‌های بازاریابی بر تمایز بازاریابی بزرگتر از مقدار ۱,۹۶ می‌باشند هر دو فرضیه در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تایید است و این اثرات مستقیم و معنادار می‌باشند. در فرضیه ۳ قابلیت مدیریتی پویا نیز بر کارایی هزینه با اماره تی کوچکتر از مقدار پیش فرض می‌باشد لذا تاثیر معنادار رد می‌شود و در فرضیه ۴ قابلیت مدیریتی پویا بر تمایز بازاریابی با اماره تی بزرگتر از ۱,۹۶ در سطح اطمینان ۹۵٪ تاثیر مستقیم و معنادار دارد. چون اثر غیر مستقیم فرضیه میانجی ۶ معنادار بود میتوان تعیین شدت اثر غیر مستقیم میانجی با آماره VAF سنجید. سه معیار مورد قبول برای آن بدین صورت است که مقادیر بالای ۸۰٪ نشان دهنده میانجی‌گری کامل؛ مقادیر بین ۲۰٪ الی ۸۰٪ نشانگر میانجی‌گری جزئی و مقادیر زیر ۲۰٪ نشانگر عدم وجود اثر مورد قبول برای میانجی‌گری است (رسولی و همکاران، ۲۰۱۸).

محصول	ل	۰,۷۰۲	۰,۴۹۹	۰,۵۹۵	۰,۵۶۷	۰,۸۷
قابلیت مدیریت پویا	۳					
کارایی هزینه	۳	۰,۶۰۹	۰,۶۵۶	۰,۶۵۵	۰,۶۶۴	۰,۵۸۶

برای برازش مدل ساختاری نیز دو معیار ضریب تعیین R^2 و استون گیسر Q^2 استفاده می‌شود. سه مقدار قابل قبول برای R^2 شامل ۰,۱۹/۰,۲۵/۰,۶۵ که به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی برآورد می‌شوند. برای معیار استون گیسر مقادیر بالای صفر نشانگر کیفیت قدرت پیش بین مدل تحقیق می‌باشد (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). جدول ۳ معیارهای برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهد که مقادیر تمام R^2 بالای ۰,۲۵ می‌باشد یعنی متوسط رو به قوی هستند. همچنین مقادیر استون گیسر همه‌گی بالای صفر می‌باشد که نشانگر کیفیت قدرت پیش بین متغیرهای مستقل است.

جدول ۳. معیارهای برازش مدل ساختاری تحقیق

سازه	ضریب تعیین R^2	استون گیسر Q^2
تمایز بازاریابی	۰,۶۳۵	۰,۴۵۳
قابلیت اطلاعاتی	۰,۸۰۵	۰,۵۰۶
قابلیت توسعه محصول	۰,۷۵۳	۰,۵۳۳
قابلیت مدیریتی پویا	۰,۴۳۷	۰,۳۱۰
کارایی هزینه	۰,۵۹۹	۰,۴۱۲

باتوجه به اینکه معیارهای برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری در بازه مناسب قرار داشتند حال میتوان یافته‌ها فرضیات را ارائه داد. شکل ۲ خروجی مدل ساختاری فرضیات در حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد در جدول ۴ و جدول ۵ نیز این یافته‌ها به تفصیل آورده شده است.

برای فرض ۶ نیز اثر غیرمستقیم و اثر کل معنادار است اما با توجه به اینکه مقادیر VAF برای این فرضیه از بین بازه ۲۰٪-۸۰٪ است شدت این میانجی‌گری مناسب از نوع جزئی است و تایید می‌شود. در فرضیه ۷ نقش تعدیلی شدت رقابت بر روابط بین قابلیت‌های بازاریابی و کارایی هزینه مورد تایید نمی‌باشد. همچنین نقش تعدیلی شدت رقابت بر روابط قابلیت‌های بازاریابی و تمایز بازاریابی معنادار نیست و فرضیه ۸ نیز رد می‌شود.

نتایج مقایسه ای بین مدلها قابل تأمل است. همانطور که در نتایج مشاهده می‌شود مقایسه مدل اولیه با مدل دوم که تنها با حضور متغیر میانجی است، نشان می‌دهد که وقتی قابلیت مدیریتی پویا به عنوان میانجی وارد مدل می‌شود اثر کل نسبت به اثر مستقیم مسیرهای قابلیت‌های بازاریابی -> کارایی هزینه و قابلیت‌های بازاریابی -> تمایز بازاریابی بزرگتر و قابل توجه هست و حتی در حد میزان اثری می‌باشد که متغیر میانجی وجود ندارد. هرچند که نقش میانجی قابلیت مدیریتی پویا بر روابط بین قابلیت بازاریابی و کارایی هزینه رد شده است و تنها بر روابط بین قابلیت بازاریابی و تمایز بازاریابی مورد تایید است.

در حالت مقایسه مدل اول یا مدل سوم زمانی که تنها متغیر تعدیل‌گر شدت رقابت وجود دارد و اندکی اثرات مستقیم در حالت مقایسه با مدل اول کاهش داشته است اما اثر تعدیلی شدت رقابت بر روابط بین قابلیت بازاریابی و کارایی هزینه مورد تایید می‌باشد. اما با ایجاد مدل نهایی که هم تعدیلگر هم میانجی حضور دارند، اثر تعدیلی شدت رقابت در هر دو مسیر رد می‌شود. اما نتیجه میانجی‌گری قابلیت مدیریتی پویا بر رابطه بین قابلیت بازاریابی و تمایز بازاریابی به قوت خود باقی است. و این نشانگر اهمیت متغیر قابلیت مدیریتی پویا دارد که باید مورد توجه برای تدوین استراتژی‌ها در شرکتهای صادراتی نمونه باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

استراتژی‌ها به منظور بهره‌برداری از دارایی‌ها و توانایی‌های کنترل شده توسط شرکت برای موقعیت‌دهی موثر پیشنهادات ارزشی در بازارهای هدف به روش‌هایی که از نظر اقتصادی موجب کارایی بالاتر از حد متوسط می‌شوند، طراحی شده‌اند. این کارایی متعاقباً در بخشی از مجموعه منابع و توانایی‌های

شرکت قرار می‌گیرد که توسط این استراتژی برای جایگاه‌بندی مداوم پیشنهادات در بازارهای متغیر ارزش طلب به کار گرفته می‌شوند. در اینجا، ما بر قسمت اولیه روند استراتژی در حال انجام تمرکز کرده‌ایم و به سوالات اساسی در مورد شکل‌گیری استراتژی می‌پردازیم؛ شرکت‌ها چگونه تصمیم می‌گیرند که کدام استراتژی را دنبال کنند؟ چه عواملی تصمیمات شرکتها را برای دنبال کردن یک استراتژی خاص سوق می‌دهد؟ با استفاده از دیدگاه مبتنی بر توانایی و نظریه یادگیری از بازخورد عملکرد، این مطالعه بینشی در مورد تأثیر همزمان دو نوع اصلی تئوریزه شده از نظر روان بودن، یعنی قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت مدیریتی پویا بر اهداف استراتژیک تولیدکنندگان صادر کننده ارائه داده است. علاوه بر این، ادبیات استراتژی شدت رقابت در بازار هدف را یادآور مداوم نیاز به تلاش‌های استراتژیک اضافی می‌داند. از این رو، ما همچنین نقشی را که شدت رقابت در شکل‌گیری اهداف استراتژیک شرکت‌ها در بازارهای خارج از کشور آنها بازی می‌کند، بررسی کرده‌ایم.

یافته‌ها این مطالعه نشان داد قابلیت‌های بازاریابی به شدت بر نیت صادر کننده تسلط دارد تا بر کارایی هزینه و تمایز بازاریابی تأکید کنند. یافته‌ها فرض اول و دوم در راستای مطالعات (کالکا و مورگان، ۲۰۱۹؛ ژو^{۲۱} و همکاران، ۲۰۱۲؛ کالکا، ۲۰۱۱) می‌باشد. توانایی توسعه و حفظ روابط خوب با مشتری، دستیابی به اطلاعات ارزشمند بازار را تسهیل می‌کند. این قابلیت اطلاعاتی به طور مستقیم هر دو نوع اهداف استراتژیک را شکل می‌دهد، در حالی که با توانایی توسعه محصول نیز برای دستیابی به همان هدف کار می‌کند. شرکتهایی با قابلیت توسعه محصول قوی تمایل دارند که به طور فعال بهره‌وری را دنبال کنند. در اینجا، به نظر می‌رسد قابلیت توسعه محصول به عنوان یک عامل تغییر استراتژیک عمل می‌کند. صادرکنندگان متمایز ممکن است تغییر به سمت کارایی را راهی امیدوارکننده برای بهبود عملکرد آینده در بازارهای خاص خارج از کشور بدانند که در این حالت احتمالاً ممکن است تمایز بیشتر معنی‌چندانی نداشته باشد. از آنجا که این جهت جدید نیاز به کاهش قابل

²¹ Zhou

صادرکنندگان ایرانی حداقل در برنامه ریزی کوتاه مدت خود در رویکرد استراتژیک در فعالیت های خارج از کشور محافظه کار هستند. اما از آنجایی که توانایی اطلاعاتی بازار بیشترین تأثیر را در شکل گیری افراد و موضع استراتژیک شرکت دارد، تولیدکنندگان صادراتی باید با دقت مدیریت توسعه و تقویت این توانایی را برای طراحی مناسب و موثر انجام دهند. تمایز یک مکان، به ویژه در بازارهای روانشناختی. برای برخی از اینها ممکن است متکی به اتکا به توزیع کنندگان برای کسب اطلاعات در بازار باشد، در حالی که برای برخی دیگر می تواند به معنای انجام تجزیه و تحلیل بازار سیستماتیک تر و ایجاد انتقال یکپارچه داده های الکترونیکی از توزیع کننده برای تجزیه و تحلیل پاسخ مشتری در زمان واقعی باشد. همین مورد در مورد قابلیت توسعه محصول نیز وجود دارد، که همچنین یک نقش کلی در ایجاد تمایز دارد. یافته ما همچنین برای مدیران دارای ارزش پیش بینی است. به شرکت هایی با پیشنهادات کمتر، برای دستیابی به موقعیت خاص بازار ممکن است توصیه شود که برای دستیابی به موقعیت متمایز و بهبود عملکرد بازار باید روی کارایی هزینه کار کنند. مدیران باید درونی برای این امر آماده شوند. این توصیه حتی برای شرکت هایی که متعهد به ارائه پیشنهادهای واضح و متفاوت در بازارهای خارج از کشور خود هستند، ارزش بیشتری دارد. در مقایسه با جستجوی بهره وری، تمایز نیاز به منابع و توسعه منابع مختلف، اقتصاد محرمانه برای تخصص، طراحی و پاسخگویی به بازار دارد (به عنوان مثال، طراحی محصول و تولید، هزینه بازاریابی، توسعه روابط با مشتری). اگر این شرکتها فعالیت های مرتبط با تمایز را انجام دهند، می دانند که به زودی احتمالاً به کارایی مربوط خواهند رسید. سرانجام، این دانش که رقابت شدید در بازارهای خارج از کشور معمولاً نیت های کارایی را تحریک می کند، ممکن است مدیرانی را که به طور فعال بدنبال تمایز در پیشنهادهای خود هستند، القا کند تا در صورت شدت گرفتن رقابت، در برابر روند کارایی مقاومت کنند. در عوض، آنها می توانند به احتمال زیاد دوام احتمالی رقبای جدید و پیشنهادات رقابتی را نسبت به خودشان ارزیابی کنند و در تلاش خود برای شناسایی راههای تمایز جدید که به طور بالقوه

توجه هزینه توسط شرکتی دارد که از نظر تاریخی در تولید محصولات گران، تخصصی و سفارشی سرمایه گذاری کرده است، فرایندهای توسعه محصول انعطاف پذیر در پرورش نیت کارایی بسیار مهم هستند. در مورد فرضیات ۷ و ۸ میتوان بیان نمود تأثیر تعدیلی شدت رقابت بر کارایی هزینه و تمایز بازاریابی رد شده است. ما این یافته ها را به عنوان حامی نیاز به ترکیبی از توانایی و دیدگاههای موقعیت استراتژیک، واقع در زمینه صادرات، تفسیر می کنیم. به نظر می رسد این یک رویکرد ساده و منطقی در محیط های بازار آزاد است، جایی که رقابت زیاد است و مزیت های رقابتی به سرعت از بین می روند. اما از تمایز بازاریابی تا شکل گیری اهداف استراتژیک، فضای کمی برای نقش تعدیل کننده شدت رقابت وجود دارد. از این منظر، یافته ما ما بیانگر بازنگری در نقش شدت رقابت و در واقع در زمینه عوامل گسترده تر در بازار و صنعت در مراحل اولیه توسعه جهت استراتژیک است. در مورد فرضیات ۳، ۴، ۵، ۶ و مربوط به قابلیت مدیریتی پویا نیز میتوان بیان داشت که در اینجا یک رابطه مثبت بین توانایی های مدیریتی با استراتژی های رقابتی و قابلیت های بازاریابی وجود دارد. مطابق ادبیات، یک توانایی مدیریتی به عنوان ظرفیت های مدیریت، تخصص و فرآیندهای نگهداری شرکت هایی که برای اجرای برنامه ها و فعالیت ها برای دستیابی به عملکرد برتر ترسیم می شوند، تعریف شده است و در این میان قابلیت های بازاریابی بسیار مهم است. افزایش ماهیت نامشهود یک پیشنهاد فراتر از مواجهه با خدمات است. همه بازاربازان صادراتی باید به یاد داشته باشند که مزایای غیر ملموس محصول را که مشتریان به طور حتم طلب می کنند، طراحی و تحویل دهند. این رابطه از نظر آماری معنادار است، این نشان می دهد که توانایی های مدیریتی فی نفسه مهم هستند و تأثیر آنها بر روابط بین قابلیت های بازاریابی و استراتژی های رقابتی مستقل حایز اهمیت است. اقدامات مدیریتی به عنوان اولویت، انتخاب افرادی است که وظیفه اصلی جمع آوری و ادغام منابع مورد نیاز برای ایجاد نوآوری ها را بر عهده دارند. در راستای یافته های این مطالعه پیشنهادهای که میتوان ارائه داد بدین صورت می باشد، که بسیار روشن است که

- Industrial Marketing Management*, 75, 218-231.
- Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2020). Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on the Competitive Advantage and Firm's Performance: the Moderating Role of Organizational Learning Capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-25.
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2017). Dynamic capabilities, managerial and marketing capabilities and their impact on the competitive advantage and firm performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(4), 629-652.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*: saGe publications.
- Jafarpour, M., Nabizadeh, E., & Dehghan, M. (2016). Study of the effect of marketing capabilities on the competitive advantage and business performance of insurance companies (comparative study of social security and health insurance). *Marketing Management*, 11(31).
- Kaleka, A. (2011). When exporting manufacturers compete on the basis of service: Resources and marketing capabilities driving service advantage and performance. *Journal of International Marketing*, 19(1), 40-58.
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2019). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 108-121.
- Khan, K. U., Xuehe, Z., Atlas, F., & Khan, F. (2019). The impact of dominant logic and competitive intensity on SMEs performance: A case from China. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 1-11.
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419-436.
- سودهای قابل توجهی در آینده خواهد داشت، استقامت داشته باشند. در پایان محدودیتهایی که این مطالعه بدین صورت است که ممکن است تعمیم دهی آن همراه با خطا باشد با توجه به این که فقط در بین شرکتهای صادراتی نمونه صورت گرفته است. همچنین در این مطالعه به دلیل محدودیت وقت نمونه فقط مدیران رده بالا بودند مطالعاتی نمیتوانند نمونه آماری خود را گسترش دهند و روی کل کارکنان بدون در نظر گرفتن رده شغلی مدل مفهومی این مطالعه را بررسی کنند. همچنین، محققین در مطالعات آینده خود میتوانند مدل مفهومی این مطالعه را در سایر جوامع غیر از صادراتی مورد بررسی قرار دهند و نتایج را مقایسه کنند یا اثر تعدیلی متغیرهای جمعیت شناختی را در این مدل دخیل کنند تا بتوانند نتایج گسترده‌تری را حاصل نمایند.

References

- Acquaah, M., & Agyapong, A. (2015). The relationship between competitive strategy and firm performance in micro and small businesses in Ghana: The moderating role of managerial and marketing capabilities. *Africa Journal of Management*, 1(2), 172-193.
- Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W., Micevski, M., & Kadić-Maglajlić, S. (2013). Firm innovativeness and export performance: Environmental, networking, and structural contingencies. *Journal of International Marketing*, 21(4), 62-87.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing*, 75(4), 183-195.
- Efrat, K., Hughes, P., Nemkova, E., Souchon, A. L., & Sy-Changco, J. (2018). Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 84, 114-124.
- Feng, T., Huang, Y., & Avgerinos, E. (2018). When marketing and manufacturing departments integrate: The influences of market newness and competitive intensity.

- Zhou, L., Wu, A., & Barnes, B. R. (2012). The effects of early internationalization on performance outcomes in young international ventures: the mediating role of marketing capabilities. *Journal of International Marketing*, 20(4), 25-45.
- Mehrabpour, M. (2018). *Investigating the Impact of Marketing Capabilities on Competitive Strategies with the Role of Competitiveness Adjusters (Case Study: Toka Foolad Isfahan)*. Paper presented at the Fifth National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran.
- Mehta, A. M., Ali, F. H., Farooq, S., & Tariq, M. (2020). DYNAMIC MANAGERIAL CAPABILITIES, COMPETITIVE ADVANTAGE AND BUSINESS PERFORMANCE: AN INTEGRATIVE MODEL, LITERATURE REVIEW AND RESEARCH PROPOSITIONS. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(4).
- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2019). Psychometric evaluation of dynamic managerial capability scale in the context of early internationalizing firms from an emerging economy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Norouzi, H., Darwish, F., & Tasri, R. (2019). The effect of marketing capabilities in the field of export and innovation on the dimensions of export performance by inefficient competition moderation (Case study: handicraft and art companies). *International Business Management*, 2(4).
- Rasouli, N., Torabi, A., & Rasouli, M. (2018). *Step by step with Smart PLS version 3*.
- Reimann, C., Carvalho, F., & Duarte, M. (2021). The Influence of Dynamic and Adaptive Marketing Capabilities on the Performance of Portuguese SMEs in the B2B International Market. *Sustainability* 2021, 13, 579.
- Um, J. (2017). The impact of supply chain agility on business performance in a high level customization environment. *Operations Management Research*, 10(1-2), 10-19.
- Yasa, N., Giantari, I. G. A. K., Setini, M., & Rahmayanti, P. (2020). The role of competitive advantage in mediating the effect of promotional strategy on marketing performance. *Management Science Letters*, 10(12), 2845-2848.