

**Study of the effect of dynamic marketing capabilities on market-focused flexibility by explaining the mediating role of financial resources and spatial configuration: A case study of export companies based in Lorestan industrial towns**

**Nesa Biranvand**, Master's student in business administration, majoring in marketing, Lorestan University, Lorestan, Iran

**Mohsen Arefnejad**<sup>1</sup>, Assistant Professor, Department of Business Administration, Lorestan University, Lorestan, Iran

**Seyed Najmaldin Mousavi**, Associate Professor, Department of Business Administration, Lorestan University, Lorestan, Iran

---

Received: 07-07-2022

Accepted: 23-01-2023

---

**Introduction:** The competitive conditions and the increasing changes in the demands of customers and the business environment today require companies to adapt to the changing conditions of the market and align with it in order to survive and achieve a better position. In such a situation, flexibility based on market changes, or market-focused flexibility, is not only a choice but a necessity as well. In general, according to the perspective of strategic marketing management, environmental uncertainty and market characteristics can be factors highlighting the need for flexibility based on market changes and a support for performance and competition in different fields. This means that, due to being faced with the high speed of industrial innovations, business managers must create market-focused flexibility that leads to achieving sales goals and sustainable competitive advantage. However, companies need resources and capabilities to create market-focused flexibility. Therefore, examining the factors that affect market-oriented flexibility can help to create, maintain and develop this important advantage. In this regard, the present research was conducted with the aim of investigating the effect of dynamic marketing capabilities on market-focused flexibility with the mediating effect of financial resources and spatial configuration variables.

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author Email: arefnezhad.m@lu.ac.ir

**Methodology:** This research is applied in terms of purpose, descriptive-survey in terms of method and nature, and based on a quantitative research approach. The statistical population of the research was composed of all the managers and marketing experts of the companies located in the industrial towns of Lorestan Province that had at least two years of exportation activity. There were totally 22 export companies located in seven cities of the province, and 110 people worked in the mentioned positions and had the most information about the subject of the research. Due to the limited statistical population of the research, a total of 90 people were selected as the statistical sample by using the simple random sampling method and Cochran's formula. The data collection tool of the current research was the standard questionnaire designed with 36 questions or items. The validity of the questionnaire was confirmed through the content validity method and its reliability with Cronbach's alpha method. It was given to all the people in the statistical sample, out of which 84 completed the questionnaire. In order to analyze the data collected from these people, demographic data analysis was done using the SPSS software version 24, and the data analysis was done in order to test the hypotheses using the partial least square method and the Smart PLS software version 3.

**Results and discussion:** In this research, the impact of dynamic marketing capabilities on market-oriented flexibility was investigated by explaining the mediating role of financial resources and spatial configuration. This was conducted as a case study in the export companies located in the industrial towns of Lorestan Province. The results of the research indicate that dynamic marketing capabilities have a positive and significant effect on market-oriented flexibility. Also, financial resources and spatial configuration each separately have a positive and significant effect on market-oriented flexibility. In the present study, the mediating role of financial resources and spatial configuration was also confirmed. Therefore, in addition to the direct effect, dynamic marketing capabilities have a positive and significant effect on market-oriented flexibility indirectly along with the mediating role of two variables, financial resources and spatial configuration. In fact, it was investigated whether companies can improve their market-focused flexibility through the use of dynamic marketing capabilities directly and through the mediation of financial resources and spatial configuration indirectly. As the results obtained from the inferential statistics show, all the hypotheses of the research have been confirmed and, therefore, the answer to the above question is positive.

**Conclusion:** As a general result, by creating and using dynamic marketing capabilities, managing financial resources and proper spatial configuration, the market-focused flexibility of export companies has increased and led to better and greater adaptation to changing market conditions. In fact, in today's changing and competitive conditions, all companies, especially those active in exports, like the one in this study, if flexible according to the perspective of strategic marketing management, will have better conditions to respond and adapt to the uncertainties of the business environment. Therefore, it is necessary for business managers to pay special attention to influencing factors such as dynamic marketing capabilities, financial resources and appropriate spatial configuration to create and reinforce different types of market-focused flexibility.

**Keywords:** Dynamic marketing capabilities, Financial resources, Spatial configuration, Lorestan industrial towns, Market-focused flexibility



## تأثیر قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور با تبیین نقش میانجی منابع مالی و پیکربندی فضایی

نساء بیرانوند، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی دانشگاه  
لرستان، لرستان، ایران

محسن عارف نژاد<sup>۱</sup>، استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

سید نجم الدین موسوی، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۶

### چکیده

شرایط رقابتی، تغییرات فزاینده خواسته‌های مشتریان و محیط کسب و کار امروزی، شرکت‌ها را برای ادامه حیات و دستیابی به جایگاه بهتر، نیازمند انطباق با شرایط متغیر بازار و همسو شدن با آن می‌کند. در چنین شرایطی، انعطاف‌پذیری مبتنی بر تغییرات بازار با به‌عبارت دیگر انعطاف‌پذیری بازارمحور نه تنها یک انتخاب بلکه یک ضرورت محسوب می‌شود. لذا بررسی عواملی که بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیرگذار هستند، می‌تواند در ایجاد، حفظ و توسعه این مهم راهگشا باشد. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور با اثر میانجی‌گر متغیرهای منابع مالی و پیکربندی فضایی انجام شد. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش و ماهیت، توصیفی-پیمایشی با رویکرد پژوهش کمی است. جامعه آماری پژوهش از مدیران و کارشناسان بازاریابی شرکت‌های واقع در شهرک‌های صنعتی استان لرستان که دارای حداقل دو سال فعالیت صادراتی بودند، تشکیل شده است. تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی به کمک نرم‌افزار SPSS 24 و تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور آزمون فرضیات از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 3 انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن است که مؤلفه‌های قابلیت‌های پویای بازاریابی، منابع مالی و پیکربندی فضایی هر کدام به تفکیک اثر مثبت و معنادار بر انعطاف‌پذیری بازارمحور دارند. همچنین قابلیت‌های پویای بازاریابی علاوه بر اثر مستقیم، به‌صورت غیرمستقیم و با نقش میانجی دو متغیر منابع مالی و پیکربندی فضایی نیز بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**کلمات کلیدی:** انعطاف‌پذیری بازارمحور، پیکربندی فضایی، شهرک‌های صنعتی استان لرستان، قابلیت‌های پویای بازاریابی، منابع مالی

## مقدمه

در عصر حاضر به منظور غلبه بر محیط نامطمئن کسب و کار، انعطاف‌پذیری به یکی از مفیدترین و اجتناب‌ناپذیرترین رویکردها برای بقا و بهبود عملکرد سازمان‌ها تبدیل شده است (سینگ و همکاران، ۲۰۲۰). در این زمینه پیشرفت راهکارها شامل دیدگاه‌های داخلی، عملیاتی یا تولیدی در مورد انعطاف‌پذیری بوده و این مفهوم به‌ندرت از دیدگاه بازاریابی استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است. براساس دیدگاه بازاریابی استراتژیک، انعطاف‌پذیری عاری از بازارمحور، منجر به ایجاد مقادیر برتر و مزیت رقابتی پایدار نخواهد شد. در واقع، انعطاف‌پذیری بازارمحور با ارائه گزینه‌های تولید که ارائه بهتر خدمات برای بخش‌های تغییر یافته یا جدید مشتری به آن‌ها نیاز دارد؛ پیشنهادات ارزشمندی برای مشتریان خود و در نتیجه یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. طبق این دیدگاه، انعطاف‌پذیری بازارمحور با پاسخ‌های استراتژیک شرکت به عدم قطعیت بازار و تنظیم منابع، توانایی‌ها و ساختار سازمانی آن، تعریف می‌شود (لینگ-یی و اگن-موکان؛ ۲۰۱۳). به گفته یانگ و همکاران (۲۰۲۰)، بازارمحور بودن به شرکت‌ها کمک می‌کند تا منبع اطلاعات بازار را ردیابی، ذخیره و منتشر کنند و بدین صورت آگاهی بیشتری از فرصت‌های تجاری داشته باشند.

برای دستیابی به انعطاف‌پذیری بازارمحور، منابع شرکت بایستی قابل تغییر باشد. زیرا انعطاف‌پذیری نه تنها به در دسترس بودن منابع شرکت، بلکه به در دسترس بودن توانایی‌ها و قابلیت‌های شرکت در کاربرد منابع نیز بستگی دارد (جانسون و همکاران، ۲۰۰۳). بنابراین، انباشت منابع ارزشمند به تنهایی کافی نیست و شرکت‌ها برای ایجاد، اعمال، ادغام، گسترش یا اصلاح آن منابع به قابلیت‌های پویا نیاز دارند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ کولباکر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳؛ مارتینز-سانچز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). چشم‌انداز قابلیت‌های پویا، در ارتباط با توانایی سازمان است که در عین تلاش برای بقاء، عملیات خود را به شیوه‌ای کارآمد و پاسخگو به محیط تغییر دهد (پینیرو<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). با در نظر گرفتن بنیادهای خرد قابلیت‌های پویا، محققان تأکید می‌کنند که قابلیت‌های بازاریابی می‌توانند به طور قابل توجهی به ایجاد قابلیت‌های پویا و عملکرد تجاری کمک کنند (بارالز-مولینا<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). قابلیت‌ها و منابع

<sup>۱</sup> Singh<sup>۲</sup> Ling-Yee & Ogunmokon<sup>۳</sup> Yang<sup>۴</sup> Johnson<sup>۵</sup> Teece<sup>۶</sup> Kohlbacher<sup>۷</sup> Martinez-Sanchez<sup>۸</sup> Pinheiro<sup>۹</sup> Barrales-Molina

بازاریابی، پتانسیل افزایش عملکرد شرکت را از طریق درک نیازهای مشتری، رقبا و تولید دانش بازار دارند. در این زمینه، مطالعات قبلی اصطلاح قابلیت‌های پویای بازار یابی را معرفی نموده‌اند (تالون، ۲۰۰۷؛ فانگ و ژو، ۲۰۰۹؛ مورگان، ۲۰۱۲). طبق نظر تالون (۲۰۰۷)، شرکت‌های مجهز به قابلیت‌های پویای بازاریابی می‌توانند فرآیندها و فعالیت‌های بازاریابی خود را برای افزایش فروش، خدمات بهتر به مشتریان، ترویج صمیمیت مشتری مطلوب در دراز مدت یا واکنش سریع نسبت به شرایط در حال تغییر، تنظیم کنند. قابلیت‌های پویای بازاریابی به‌ویژه برای شرکت‌هایی که در خارج از کشور فعالیت می‌کنند، مهم هستند. به دلیل متفاوت بودن محیط‌های بازاریابی در کشور میزبان با محیط‌های بازاریابی در کشور خود و مسئولیت خارجی، اکثر مدیران در درک و پاسخ به تغییرات سریع درخواست‌های مشتریان محلی با مشکل مواجه می‌شوند (خو و همکاران، ۲۰۱۸). از این‌رو پژوهش حاضر، تأثیر قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور را به‌صورت موردی در شرکت‌های صادراتی واقع در شهرک‌های صنعتی استان لرستان، بررسی می‌نماید. شهرک‌های صنعتی با هدف استقرار سازماندهی شده صنایع کوچک، متوسط و حتی بزرگ با استفاده بهینه از ظرفیت‌های تولیدی موجود، کارایی نظام اقتصادی کشور را افزایش می‌دهند (عزت پناه و بختیاری، ۱۳۹۵) و از طرفی واحدها و شرکت‌های صادراتی مستقر در این شهرک‌ها، به‌دلیل مواردی از قبیل ارزآوری و کمک به تعادل در ذخایر ارزی کشور و تقویت اقتصاد از اهمیت ویژه‌ای برای انتخاب جامعه این پژوهش برخوردارند؛ بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که آیا قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور (شرکت‌های صادراتی مستقر در شهرک‌های صنعتی استان لرستان) تأثیر مثبت و معناداری دارد یا خیر؟ علاوه بر آنچه گفته شد، این مطالعه پیشنهاد می‌کند که دو عامل منابع مالی و پیکربندی فضایی نیز نقش میانجی‌گری در تأثیر قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور دارند. بدین منظور، دو نوع منابع مالی یعنی منابع برای مدیریت سرمایه در گردش و منابع برای مدیریت ریسک‌های ارز؛ همچنین عامل پراکندگی فضایی فعالیت‌های اولیه و ثانویه، که برقراری ارتباط بیشتر با مشتریان و پاسخ‌های سریع و جفت و جور کردن محصولات و خدمات را برای پاسخگویی به

نیازهای خاص مشتری فراهم می‌کند (بارتمس و کرنی، ۱۹۹۳)، از متغیرهای میانجی در نظر گرفته شده‌اند.

علی‌رغم اهمیت موضوع مطروحه، پایش پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان از خلأ تئوریک و عملی در این زمینه دارد؛ چراکه در مورد متغیرهای پژوهش حاضر مطالعات محدودی صورت گرفته است. در این پژوهش ضمن پرداختن به بررسی میزان اثرگذاری عامل قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور از دو متغیر میانجی نیز استفاده شده که تاکنون انجام نشده است. بنابراین مطالعه حاضر، دانشی به دانش پیشین و پیشینه موجود می‌افزاید. در راستای خلأ و شکاف عملی مذکور نیز نتایج پژوهش برای همه شرکت‌ها به‌ویژه شرکت‌های صادراتی مستقر در شهرک‌های صنعتی لرستان کاربرد دارد. شرکت‌های تولیدی مخصوصاً شرکت‌های دارای فعالیت صادراتی، بطور فزاینده‌ای با رقابت تشدیدشونده، پیشرفت‌های سریع فناوری و انتظارات روبه‌رشد مشتریان مواجه هستند. لذا این شرکت‌ها می‌توانند با ایجاد و بکارگیری قابلیت‌های پویای بازاریابی، مدیریت منابع مالی و پیکربندی فضایی مناسب، انعطاف‌پذیری بازارمحور خود را ارتقاء داده و تطابق بیشتر و بهتر با شرایط متغیر بازارهای داخلی و بین‌المللی ایجاد نمایند. باتوجه به مطالب مذکور، پژوهش حاضر برای اولین بار در کشور، تأثیر قابلیت‌های پویای بازاریابی را با تبیین نقش میانجی منابع مالی و پیکربندی فضایی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور می‌سنجد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### قابلیت‌های پویای بازاریابی

قابلیت‌ها، فعالیت‌هایی هستند که سبب تفاوت شرکت‌ها در صنعت می‌شوند. در واقع، قابلیت‌ها همان فعالیت‌های سازمان هستند که در امور متداول و اقدامات سازمانی بروز می‌یابند و ضرورتاً پیچیدگی و ابهام علی دارند و انتقال و تقلید از آنها دشوار است (حاتمی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸). در این بین، قابلیت‌های پویا با قابلیت‌های یک سازمان برای خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند منابع دانشی، قابلیت‌ها یا رویه‌های معمول سازمان برای بهبود اثربخشی سازمانی تعریف شده است (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۹). مفهوم قابلیت‌های پویای بازاریابی نیز از تئوری قابلیت‌های پویا پدید آمده است. مطالعه فانگ و ژو (۲۰۰۹) بر نقش حیاتی عملکرد بازاریابی در

تحقیقات قابلیت‌های پویا تمرکز دارد. آنها قابلیت‌های پویای بازاریابی را پاسخگویی و کارایی فرآیندهای تجاری متقابل که شامل مدیریت توسعه محصول، مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت ارتباط با مشتری برای ایجاد و ارائه ارزش مشتری در پاسخ به تغییرات ثبت شده است، تعریف می‌کنند. طبق نظر وانگ و همکاران (۲۰۱۳) نیز قابلیت‌های پویای بازاریابی، به مجموعه‌ای از فرآیندها اشاره می‌کنند که یک شرکت باید بتواند در حین واکنش به تغییرات بازار از آنها استفاده کند. آنها مستقیماً بر توسعه محصول، طراحی خدمات نوآورانه و روابط بلندمدت با مشتری تأثیر می‌گذارند که به طور مشترک رقابت‌پذیری آن را تعریف می‌کنند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۳۳۶). مطالعات دیگر نیز نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویای بازاریابی یک محرک حیاتی برای حفظ مزیت رقابتی و لذت بردن از عملکرد بهتر در سطح شرکت هستند (مورگان و همکاران، ۲۰۰۹؛ هسو و وانگ؛ ۲۰۱۲؛ پینیرو و همکاران، ۲۰۲۰). ابعاد مختلفی از قابلیت‌های پویای بازاریابی در پیشینه موضوع قرار گرفته‌اند، از جمله توسعه محصول جدید، جهت‌گیری بازار (بارالز- مولینا و همکاران، ۲۰۱۴)، مدیریت روابط با مشتری، مدیریت برند، توسعه محصول جدید (مورگان، ۲۰۱۲)، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت زنجیره تأمین (فانگ و ژو، ۲۰۰۹) و مدیریت دانش (لاندرگوز و همکاران، ۲۰۱۱). هوک و همکاران (۲۰۲۱)، با ارتقاء و توسعه دو دیدگاه مورگان (۲۰۱۲) و بارالز- مولینا و همکاران (۲۰۱۴)، چهار قابلیت یعنی قابلیت توسعه محصول جدید، قابلیت مدیریت روابط با مشتری، قابلیت مدیریت برند و قابلیت بازاریابی دوسویه را ابعاد قابلیت‌های پویای بازاریابی معرفی نمودند. اخیراً نیز الشرنوبی و ال‌بانا (۲۰۲۱)، در مطالعه خود، به طور خاص بر روی دو بُعد از قابلیت‌های پویای بازاریابی تمرکز می‌کنند که طبق نظر آنها به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بازار را درک کرده و برندهای خود را در میان مشتریان موجود و بالقوه مدیریت کنند. این قابلیت‌ها عبارتند از: قابلیت سنجش بازار و قابلیت مدیریت برند. باید در نظر داشت که جهت استراتژیک شرکت‌ها بر نوع قابلیت‌های بازاریابی که توسعه می‌دهند و بر آنها متکی هستند، اثرگذار است. لذا اهمیت انواع مختلف قابلیت‌های بازاریابی با توجه به استراتژی انتخاب شده شرکت در مقابل بقیه شرکت‌ها متفاوت خواهد بود (کراسنیکو و جایا چاندران؛ ۲۰۰۸). از این رو پژوهش حاضر با بررسی وضعیت جامعه آماری یعنی شرکت‌های صادراتی مستقر در شهرک‌های صنعتی استان لرستان و با اقتباس از مطالعه لینگ-یی و اگن موکان (۲۰۱۳) در حوزه صادرات، دو بُعد قابلیت



توسعه محصول جدید و قابلیت جمع‌آوری اطلاعات را ابعاد قابلیت‌های پویای بازاریابی در نظر گرفته است:

- قابلیت توسعه محصول جدید نوعی قابلیت مرتبه بالا، متصل به مرز است که شامل ادغام تحقیق و توسعه، تلاش‌های تولید و بازاریابی در مکان‌های مختلف برای توسعه، تولید و عرضه محصولات جدید برای بازارهای مختلف است (لینگ-یی و اگن-موکان، ۲۰۱۳). پویایی بازار محصول که به نوسانات نیازهای مشتری و تقاضا برای محصولات خاص اشاره دارد، نیاز به توسعه مداوم محصولات جدید را ایجاد می‌کند (الشرنوبی و البانا، ۲۰۲۱). بطورکلی، قابلیت توسعه محصول، فرآیند متقابل طراحی، توسعه و راه‌اندازی محصولات جدید برای برآوردن نیازهای مشتری است. با بکارگیری این عنصر، قابلیت‌های پویای بازاریابی می‌توانند به مدیران کمک کنند تا با تعیین نیازهای مشتری، ایده‌های محصول جدید را شناسایی نموده و از طریق شیوه‌نامه‌های محصول جدید، آن‌ها را تولید و معرفی کنند (خو و همکاران، ۲۰۱۸).

- توانایی و قابلیت جمع‌آوری اطلاعات بازار یا سنجش بازار از ابعاد قابلیت پویا است که اطلاعات بازار را برای تدوین و اجرای استراتژی استفاده می‌کند (کریگ و داگلاس؛ ۲۰۰۰). قابلیت سنجش بازار، توانایی سازمان را برای کسب دانش در مورد رقبا، مشتریان و اعضای کانال برای شناسایی و پاسخگویی به روندها و رویدادها در بازارهای فعلی و بالقوه نشان می‌دهد. بطورکلی، قابلیت‌های سنجش بازار یک سازوکار یادگیری است که می‌تواند شرکت‌ها را قادر سازد تا فرآیندهای بهبود مستمر را برای به‌روزرسانی پایگاه دانش خود اتخاذ کنند (الشرنوبی و البانا، ۲۰۲۱).

### انعطاف‌پذیری بازارمحور

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا و با درجه بالایی از عدم اطمینان فعالیت می‌کنند. بنابراین، برای مواجهه با چنین محیطی و استفاده بهینه از منابع، ملزم به توسعه انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی هستند (ابراهیم‌پور ازبری و همکاران، ۱۳۹۷). انعطاف‌پذیری شامل طیف گسترده‌ای از وظایف و منابع است که در مدیریت استراتژیک و عملیاتی، تعاریف، دیدگاه‌ها و انواع زیادی از انعطاف‌پذیری وجود دارد (مارتینز و همکاران، ۲۰۰۷؛ باکلی و همکاران، ۲۰۰۹؛ علمرو و همکاران، ۲۰۱۸). انعطاف‌پذیری را می‌توان شاخص ارتباط‌دهنده بین سیستم و محیط خارجی

آن برای جذب فقدان قطعیت، درجه پویایی سیستم و همچنین توانایی تغییر و سازگاری تعریف نمود (بشیرخداپرستی و همکاران، ۱۳۹۹). توسعه انعطاف‌پذیری شامل تنش بین تغییر و ثبات است. این تنش ناشی از نیاز به تغییر و مذبذوخ شدن احتمالی رویه‌ها و فناوری است که تغییر می‌تواند، ایجاد کند (پینیرو و همکاران، ۲۰۲۰). شرکت‌ها باید به دقت ارزیابی کنند که چقدر انعطاف‌پذیری مورد نیاز است. لذا ارزیابی دقیق به جهت اینکه افزایش انعطاف‌پذیری منجر به افزایش درآمد برای یک شرکت نمی‌شود، لازم است (گونگ؛ ۲۰۰۸). از این رو، شرکت‌ها باید نوع و میزان صحیح انعطاف‌پذیری را برای پاسخگویی به نیازهای بازار انتخاب کنند (انگیریانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). انعطاف‌پذیری بازارمحور به شرکت کمک می‌کند تا با شناخت اینکه چگونه مرزهای بازار با آینده فناوری‌های مختلف تکامل می‌یابند و نیز از طریق پیش‌بینی نیازهای جدید مصرف‌کننده، از رقبا پیشی گرفته و به صورت فعالانه، مزایای رقابتی و سود خود را توسعه دهد. بنابراین، جهت‌گیری بازار هنجارهای قوی برای یادگیری از مشتریان و رقبا را از طریق جمع‌آوری اطلاعات بازار فراهم می‌کند (همان منبع). بازارمحور بودن برای شرکت‌ها اطلاعات و دانشی را فراهم می‌کند که آن‌ها برای ادامه فعالیت موفق خود در محیط‌های آشفته بدان نیاز دارند. این اطلاعات در فعالیتهای شرکت ادغام می‌شود و با نقش ورودی برای اقداماتی که باید انجام شود، عمل می‌کند (کوریا و همکاران، ۲۰۲۱). بطور کلی انعطاف‌پذیری بازارمحور دارای سه بُعد (لینگ-یی و اگن موکان، ۲۰۱۳) به شرح ذیل است:

- انعطاف‌پذیری فرآیند عملیاتی: انعطاف‌پذیری عملیاتی، به یک توانایی کوتاه‌مدت و روزمره در برخورد با کمبود مواد خام و نقص تجهیزات، با در نظر گرفتن گستره وسیع و افزایشی از کار، دستیابی به کارایی یکنواخت در یک محدوده خاص و تخصیص مجدد منابع در پاسخ سریع به تغییرات اشاره می‌شود.

- انعطاف‌پذیری فناوری استراتژیک: مسئله مهم در این زمینه، دستیابی به فناوری خاص و مورد نیاز به نحوی کارآمد است. نظریه‌پردازان روشن ساخته‌اند که عملکرد مشارکت‌های فناوری-منابع، بستگی به توافق شرکا دارد. برای یک فناوری مورد نظر که کپی‌برداری از آن دشوار است در زمانی که مالکیت استفاده می‌شود، عملکرد منابع افزایش می‌یابد. درحالی‌که برای یک فناوری پویا با ارزش خروجی نامشخص برای بازار، عملکرد منابع در هنگام استفاده از مجوز افزایش می‌یابد. این بدان معنی است

که برای افزایش دسترس به فناوری‌های جدید، انعطاف‌پذیری در تنظیمات و آرایش شرکا، می‌تواند برای خروجی‌های عملکردی خود مفید باشد.

- انعطاف‌پذیری حجم تولید از طریق عقد قراردادهای فرعی: این امر به تغییرات در طراحی و ترکیب محصول، میزان تولید و یا استفاده از تجهیزات / کارخانه در پاسخ به نوسانات تقاضا یا نقص بازار اشاره دارد. یکی از مهم‌ترین راه‌های انعطاف‌پذیری بازارمحور در این زمینه، استفاده از عقد قرارداد است. عقد قرارداد به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به مقیاس تقاضای بازار فعلی بدون تعهد به سرمایه‌گذاری درازمدت یا افزایش نیروی کار خود دست یابند. این مسأله در نهایت، انعطاف‌پذیری با مقیاس بزرگتر، سایر مزایای هزینه و عملکرد کارآیی را به همراه خواهد داشت.

### منابع مالی

هر نوع فعالیت اقتصادی، حدودی دارد و حداقل در کوتاه‌مدت، از مقادیر ثابت منابع اقتصادی برخوردار است. منابع مالی، یکی از داده‌های فرآیند تولید تعریف می‌شوند که در نتیجه این فرآیند، مقادیر وسیع کالا و خدمات اقتصادی پدید می‌آید و در نهایت، کالاها و خدمات خواسته‌های مصرف‌کنندگان را ارضا می‌کنند (خریدیار و همکاران، ۱۳۹۸). در بحث تخصیص منابع مالی، برخی شرکت‌ها سعی می‌کنند تا با سیاست نگهداری وجه نقد، انعطاف‌پذیری مالی خود را حفظ کنند و برخی دیگر با یک خط‌مشی محافظه‌کارانه‌ی بدهی مبتنی بر داشتن ظرفیت مازاد بدهی، این سیاست را در پیش گیرند (رویچودوری، ۲۰۰۶). در این پژوهش دو نوع منابع مالی شامل منابع برای مدیریت سرمایه در گردش و منابع برای مدیریت ریسک‌های ارز، ابعاد متغیر میانجی تأثیرگذار بر انعطاف‌پذیری بازارمحور در نظر گرفته شده است. با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های فعال در حوزه صادرات است؛ این دو جنبه از مدیریت منابع مالی برای داشتن عملکرد مناسب در عرصه‌های بین‌المللی بسیار حائز اهمیت هستند.

مدیریت سرمایه در گردش یکی از حوزه‌های مهم مدیریت مالی و سازمانی است زیرا به طور مستقیم بر نقدینگی و سودآوری شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد (لوئی همکاران، ۲۰۰۹). در حوزه انعطاف‌پذیری بازارمحور، نقش منابع مالی برای نگهداری دارایی‌های نقدشونده و مدیریت سرمایه در گردش به این معنی است که تأمین منابع مالی همیشه

در دسترس است (آکر و ماسکارنهاس، ۱۹۸۴) و همین مسئله جذب و پاسخگویی به تحولات نامطلوب را سهولت می‌بخشد و سبب می‌شود در صورت وقوع، از روند مطلوب بهره‌برداری شود (آنسف، ۱۹۶۵). به طور کلی، دارایی‌های نقدشونده دارایی‌های کم مصرف هستند (آکر و ماسکارنهاس، ۱۹۸۴) که اشکال مختلف از جمله ظرفیت‌های تولید بیش از حد، امکانات توزیع تکراری و یا بافرهای موجود را شامل می‌شوند. به‌ویژه، داشتن سرمایه نقدی مالیاتی می‌تواند انعطاف‌پذیری عملکرد شرکت را با استخدام کارگران موقت افزایش دهد؛ افزایش انعطاف‌پذیری حجمی توسط قرارداد کار چند جانبه به چند تأمین‌کننده و افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق صدور مجوز، سرمایه‌گذاری‌های مشترک یا خرید در صورتی که مورد نیاز است (لینگ-یی و اگن موکان، ۲۰۱۳). در این بین، مدیریت ریسک ارز همانطور که اشاره شد به‌ویژه در امر صادرات بسیار حائز اهمیت است. نرخ ارز (نرخ ریالی دلار در بازار آزاد) حلقه‌ی قوی ارتباط اقتصاد ملی و جهانی است. ارزش پول شاخص مقایسه‌ای مهمی از اقتصاد هر کشور در برابر سایر کشورها در محیط اقتصاد بین‌المللی است. یکی از مهم‌ترین ریسک‌هایی که با جهانی‌سازی و یکپارچه‌شدن بازارهای مالی در دهه‌های گذشته ایجاد شده است، ریسک نرخ ارز است. ریسک نرخ ارز اشاره به نوسانات نرخ ارز تبادل ارزی یک واحد پولی به یک واحد ارزی دیگر دارد؛ به این معنی که نرخ ارزی که سرمایه‌گذاری در آن صورت می‌گیرد نسبت به واحد پولی سرمایه‌گذار از نظر ارزش افت نماید (رستمی و همکاران، ۱۳۹۶). بدیهی است هر فعالیت اقتصادی با درجه‌ای از ریسک توأم است. سودآوری هر بنگاه تجاری به عوامل مختلفی بستگی دارد که برخی از آنها عوامل داخلی بوده و قابل کنترل هستند و برخی دیگر نظیر نرخ ارز کنترل چندانی ندارد. بنابراین، ریسک هیچگاه از بین نمی‌رود و تنها باید به مدیریت آن پرداخت. مدیریت ریسک به وسیله ابزارها و روش‌های مختلفی صورت می‌گیرد. در این راستا مدیریت ریسک ارز، شامل به حداقل رساندن خطرات مبادله در امر صادرات و واردات از طریق فعالیت‌های حسابداری، کنترل نوسانات ارز از طریق قراردادهای بلندمدت و همچنین انتقال وجوه در بخش دولتی به منظور استفاده از تفاوت‌های مالیاتی و یا نرخ بهره است (آکر و ماسکارنهاس، ۱۹۸۴). گزینه‌هایی نیز برای تغییر جریان سرمایه‌گذاری در خدمت تأمین منابع مالی است. با نگرداشتن گزینه‌های باز (واریز نشده، ناتمام) (بومن و هاری، ۱۹۹۳)، شرکت توانایی استفاده از گزینه‌های انعطاف‌پذیر را در فرایندهای

عملیاتی، تصمیم‌گیری‌های قراردادی تاکتیکی و ترتیبات استراتژیک فناوری دارد (لینگ-یی و اگن موکان، ۲۰۱۳).

### پیکربندی فضایی

عواملی که در تصمیمات مکان‌یابی صنایع تأثیر می‌گذارند ممکن است برای برخی صنایع عوامل اصلی باشند مانند دسترسی به امکانات، رشد اجتماعی، امکانات تفریحی محل و شرایط شخصی؛ همچنین در ارتباط با اقتصاد جهانی می‌توان، تمرکز و تراکم فعالیت‌های اقتصاد خارجی، سیاست و اهداف عمومی برنامه‌های ملی و عوامل محیطی را نام برد. یک بنگاه صنعتی ممکن است به دلیل امکانات خوب محل، در آن منطقه استقرار یابد و یا به دلایل نزدیکی به نواحی مرکزی بسیاری از تأسیسات صنعتی در محلی که در ابتدا آن صنعت در آنجا به وجود آمده مکان می‌یابد و در آنجا باقی می‌مانند، زیرا گاهی روابط شخصی و عاطفی حتی اگر موقعیت‌های دیگر سودآورتر باشد، اهمیت بیشتری دارند. ممکن است تعجب‌آور باشد اما مکان‌یابی صنایع ممکن است براساس حداکثر سود نباشد (عزت پناه و بختیاری، ۱۳۹۵). در حوزه مکان‌یابی و پیکربندی، تنوع‌بخشی، یک رویکرد متمایز برای افزایش انعطاف‌پذیری است (آکر و ماسکارنهاس، ۱۹۸۴). پراکندگی جغرافیایی فعالیت‌ها، برقراری ارتباط بیشتر با مشتریان را فراهم می‌کند که پاسخ‌های سریع و جفت و جور کردن محصولات و خدمات را برای پاسخگویی به نیازهای خاص مشتری فراهم و مزایای مبتنی بر سفارشی‌سازی را ایجاد می‌کند (بارتمس و کرنی، ۱۹۹۳). نزدیکی جغرافیایی به رقبا نیز آگاهی بیشتر از نوآوری‌های رقیب و تغییرات در استراتژی را تسهیل و مزیت مبتنی بر نوآوری ایجاد می‌کند (پورتر، ۱۹۹۰). تعیین مکان مناسب برای هر فعالیت یا واحد صنعتی با توجه به ارتباط با منابع داده‌ها و بازار ستاده‌ها است که می‌توان به سه روش دسته‌بندی کرد (عزت پناه و بختیاری، ۱۳۹۵):

الف: روش حداقل کردن هزینه که تلاشی است برای بیان مکان‌یابی از نظر حداقل کردن هزینه‌های عوامل تولید؛

ب: تجزیه و تحلیل ناحیه تجاری در دسترس که بیشتر تأکید بر تقاضا و عامل بازار دارد و حداکثر کردن درآمد مورد نظر است و

ج: کسب حداکثر سود که در واقع نتیجه منطقی دو روش بالا است.

با این وجود، پراکندگی انعطاف‌پذیری بیشتری را برای تغییرات در شرایط اقتصادی کلان در نقاط مختلف فراهم می‌کند که شرکت را قادر می‌سازد تولید را تغییر دهد یا سیاست‌های منابع گوناگونی را سریع‌تر به نوسانات در مبادلات خارجی، اعتصابات کاری یا شرایط اقتصادی یا سیاسی متصل کند و بنابراین اقتصاد کلان را تنوع بخشد (کریگ و داگلاس، ۲۰۰۰). به طور کلی، موقعیت رقابتی شرکت در بازارهای جهانی به بخشی از محدوده جغرافیایی عملیات آن بستگی دارد؛ یعنی پهنای پیکربندی فضایی آن (هامل و پراهالاد، ۱۹۹۴). به‌ویژه، یک الگوی پراکنده از فعالیت‌های تولید اولیه، وابستگی به یک مکان تک‌عرضه را کاهش می‌دهد و امکان تولید چندگانه را به وجود می‌آورد که به معنای تغییر تولید در مکان‌هایی با هزینه‌ای مؤثر برای مقابله با نوسانات ارز، ناآرامی‌های کارگری و یا تغییرات سیاسی است (کگات و کولاتیلاکا، ۱۹۹۴). همچنین، یک الگوی پراکنده از فعالیت‌های حمایت ثانویه، امکان سازگاری از مهارت‌های خاص شرکت را به بازارهای خاص و انتقال توانایی‌های مشخص در محل مرزها را می‌دهد که مزایای رقابتی را نسبت به رقبای محلی ایجاد می‌کند (کریگ و داگلاس، ۲۰۰۰).

### توسعه فرضیه‌های پژوهش و مدل مفهومی

قابلیت‌های پویای بازاریابی و انعطاف‌پذیری بازارمحور: نتایج مطالعه جانسون و همکاران (۲۰۰۳) نشان داد که برای دستیابی به انعطاف‌پذیری بازار محور، منابع شرکت بایستی قابل تغییر باشد. در واقع، انعطاف‌پذیری نه تنها به در دسترس بودن منابع شرکت، بلکه به در دسترس بودن توانایی‌ها و قابلیت‌های شرکت در کاربرد منابع نیز بستگی دارد. بنابراین، انباشت منابع ارز شمند به تنهایی کافی نیست، زیرا شرکت‌ها برای ایجاد، اعمال، ادغام، گسترش یا اصلاح آن منابع به قابلیت‌های پویا نیاز دارند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ کولباکر، ۲۰۱۳؛ مارتینز-سانچز و همکاران، ۲۰۲۰). در همین راستا، مطالعه فانگ و ژو (۲۰۰۹)، بر نقش حیاتی عملکرد بازاریابی در تحقیقات قابلیت‌های پویا تمرکز دارد. آنها قابلیت‌های پویای بازاریابی را پاسخگویی و کارایی فرآیندهای تجاری متقابل، که شامل مدیریت توسعه محصول، مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت ارتباط با مشتری است؛ برای ایجاد و ارائه ارزش مشتری در پاسخ به تغییرات ثبت شده، تعریف می‌کنند. همانطور که از تعریف فوق برمی‌آید، بکارگیری قابلیت‌های پویای بازاریابی می‌تواند موجب انعطاف‌پذیری بازارمحور شود. در

مطالعه‌ای دیگر، هوک و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که قابلیت‌های پویای بازاریابی شامل انواع مختلف و سطوح مختلف قابلیت‌های بازاریابی مرتبه بالاتر در فرآیند تجاری متقابل سازمان است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا کاملاً با محیط بازار خود سازگار شوند. لذا بر اساس آنچه گفته شد فرضیه اول پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه اول (H<sub>1</sub>): قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**قابلیت‌های پویای بازاریابی، منابع مالی و پیکربندی فضایی:** قابلیت‌های بازاریابی می‌توانند با جمع‌آوری دانش جدید از بازار و انتشار آن در داخل شرکت، ایجاد سایر قابلیت‌های پویا برای شرکت‌ها را نیز حمایت کنند (مورگان و همکاران، ۲۰۰۹). طبق نتایج پژوهش ورهایس و همکاران (۲۰۰۹)، شرکت‌هایی که قابلیت‌های بازاریابی را بکار می‌گیرند از سهم بازار بیشتری برخوردار شده و به رشد فروش بیشتری دست می‌یابند. در نتیجه با کسب سود و درآمد بالا، منابع مالی بهتری را نیز خواهند داشت. نتایج پژوهش احمدی‌مجد (۱۳۹۹) نیز نشان داد که قابلیت‌های پویای بازاریابی بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر مثبتی داشته و شرکت‌ها با استفاده از قابلیت‌های پویای بازاریابی از لحاظ منابع مالی در سطح مطلوب‌تری قرار می‌گیرند. از طرف دیگر، قابلیت‌های پویای بازاریابی با جمع‌آوری اطلاعات از بازارهای مختلف می‌توانند بر چگونگی پراکندگی جغرافیایی فعالیت‌های شرکت‌ها تأثیر مثبتی داشته باشند. این موضوع در بازاریابی سطح خدمات و بانکداری نیز مطرح شده است. برای مثال، اطلاعات بدست آمده از طریق قابلیت‌های پویای بازاریابی به مدیران بانک‌ها کمک می‌کند تا درباره تعیین محل شعب، بستن، ترکیب یا جابه‌جایی به مکان‌های دیگر تصمیم‌گیری بهتری داشته باشند. این امر بر تفسیر داده‌های مکانی مشتری، بررسی منطقه تجاری برای شعبه‌ها، جمعیت‌شناسی بازار و تحلیل عملکرد رقبای مدیریت کمپین‌ها، تخصیص محل و پیش‌بینی پتانسیل بازار مبتنی است (کواه، ۲۰۰۲). طبق پژوهش‌های صورت گرفته، پس از شناسایی مکان‌های مناسب برای فعالیت‌های شرکت از طریق جمع‌آوری اطلاعات و قابلیت‌های پویای بازاریابی عامل پیکربندی فضایی فعالیت‌ها، برقراری ارتباط بیشتر با مشتریان و پاسخ‌های سریع و جفت و جور کردن محصولات و خدمات را برای پاسخگویی به نیازهای خاص مشتری فراهم

می‌کند (بارتمس و کرنی، ۱۹۹۳). مطابق با توضیحات ارائه شده دو فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه دوم (H<sub>2</sub>): قابلیت‌های پویای بازاریابی بر منابع مالی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه سوم (H<sub>3</sub>): قابلیت‌های پویای بازاریابی بر پیکربندی فضایی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**منابع مالی، پیکربندی فضایی و انعطاف‌پذیری بازارمحور:** در راستای انطباق با دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت، انعطاف‌پذیری بازارمحور به طور قابل توجهی بر نمونه منابع شرکت بستگی دارد (لینگ-یی و اگن موکان، ۲۰۱۳). در طی انجام پژوهشی، لینگ-یی و اگن موکان نشان دادند که منابع مالی در دو بُعد منابع مالی در مدیریت سرمایه در گردش و مدیریت ریسک ارز و همچنین عامل پیکربندی فضایی بصورت پراکندگی فعالیت‌های اولیه و فعالیت‌های ثانویه منجر به انعطاف‌پذیری بازارمحور می‌شوند. در این راستا، منابع مالی برای مدیریت سرمایه در گردش به این معنی است که تأمین منابع مالی همیشه در دسترس است (آکر و ماسکارنهاس، ۱۹۸۴) و همین مسئله، جذب و پاسخگویی به تحولات نامطلوب را سهولت می‌بخشد و سبب می‌شود در صورت وقوع، از روند مطلوب بهره‌برداری شود (آنسف، ۱۹۶۵). منابع مالی برای مدیریت ریسک ارز نیز گزینه‌هایی برای تغییر جریان سرمایه‌گذاری در خدمت تأمین منابع مالی است. با نگرداشتن گزینه‌های باز (واریز نشده، ناتمام) (بومن و هاری، ۱۹۹۳)، شرکت توانایی استفاده از گزینه‌های انعطاف‌پذیر را در فرایندهای عملیاتی، تصمیم‌گیری‌های قراردادی تاکتیکی و ترتیبات استراتژیک فناوری دارد (لینگ-یی و اگن موکان، ۲۰۱۳). در حوزه مکان‌یابی و پیکربندی، تنوع‌بخشی نیز یک رویکرد متمایز برای افزایش انعطاف‌پذیری ارائه شده است (آکر و ماسکارنهاس، ۱۹۸۴). یک الگوی پراکنده از فعالیت‌های تولید اولیه، وابستگی به یک مکان تک‌عرضه را کاهش می‌دهد و امکان تولید چندگانه را به وجود می‌آورد که به معنای تغییر تولید در مکان‌هایی با هزینه‌ای مؤثر برای مقابله با نوسانات ارز، ناآرامی‌های کارگری و یا تغییرات سیاسی است (کگات و کولاتیلاکا، ۱۹۹۴). همچنین، یک الگوی پراکنده از فعالیت‌های حمایت ثانویه، امکان سازگاری از مهارت‌های خاص شرکت را به بازارهای خاص و انتقال توانایی‌های مشخص در محل مرزها را نشان می‌دهد که مزایای رقابتی را نسبت به رقبای محلی ایجاد می‌کند (کریگ و داگلاس، ۲۰۰۰). با توجه به این مطالب فرض می‌شود:



فرضیه چهارم (H4): منابع مالی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارد.

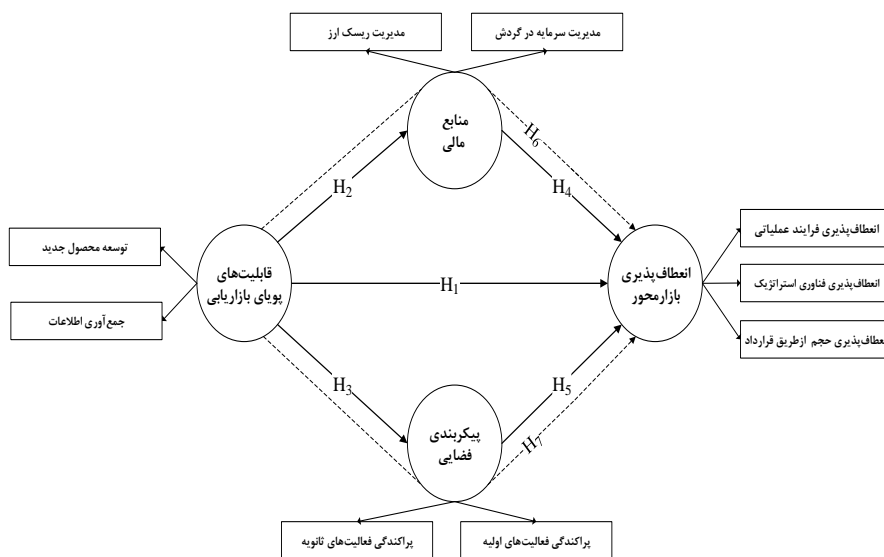
فرضیه پنجم (H5): پیکربندی فضایی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارد.

در نهایت بر اساس منطق و مطالب ارائه شده برای پنج فرضیه فوق، دو فرضیه کلی دیگر نیز بصورت زیر تبیین می‌شود:

فرضیه ششم (H6): قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور با نقش میانجی منابع مالی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه هفتم (H7): قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور با نقش میانجی پیکربندی فضایی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

مطابق با مطالب مذکور در استدلال فرضیات و پیشینه موضوع، مدل مفهومی پژوهش حاضر بصورت شکل (۱) است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (لینگ-یی و اگن موکان، ۲۰۱۳)

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی است زیرا بصورت موردی در جهت کمک به بهبود و توسعه عملکرد شرکت‌های صادراتی در شهرک‌های صنعتی استان لرستان واقع در بازارهای بین‌المللی است. همچنین پژوهش از نظر روش و ماهیت، توصیفی-

پیمایشی با رویکرد پژوهش کمی است. جامعه آماری این پژوهش از کلیه مدیران و همچنین کارشناسان بازاریابی شرکت‌های واقع در شهرک‌های صنعتی استان لرستان که دارای حداقل دو سال فعالیت صادراتی بودند، تشکیل شده است. تعداد شرکت‌های صادراتی این شهرک‌ها که در هفت شهر از استان لرستان مستقر هستند، در مجموع برابر با ۲۲ شرکت است و تعداد افراد با سمت‌های مذکور که بیشترین اطلاعات را راجع به موضوع پژوهش دارند برابر با ۱۱۰ نفر است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و همچنین بکارگیری فرمول کوکران، ۹۰ نفر نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد لینگ-یی و اگن موکان (۲۰۱۳) است که در قالب ۳۶ گویه طراحی شده است. روایی پرسشنامه مذکور از طریق روش اعتبار محتوا و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد و در اختیار کلیه افراد نمونه آماری قرار گرفت که از این میان ۸۴ پرسشنامه تکمیل شده دریافت شد. در جدول (۱) مشخصات جامعه و نمونه آماری پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱- مشخصات جامعه و نمونه آماری پژوهش

شهر	حوزه فعالیت	بازار(های) خارجی	تجربه صادرات	تعداد افراد جامعه آماری	تعداد افراد منتخب
ازنا	داروهای دامی	افغانستان	۲ سال	۴ نفر	۳ نفر
	سنگ	استرالیا-کانادا-آلمان-بلژیک-ترکمنستان-ایتالیا-مجارستان-عراق-امارات-عمان-کویت-قطر	۱۷ سال	۶ نفر	۴ نفر
الیگودرز	پودر کربنات کلسیم	ترکمنستان-عراق	۵ سال	۶ نفر	۶ نفر
	هیدروکربن-عایق	پاکستان-افغانستان-عراق	۲ سال	۶ نفر	۴ نفر
بروجرد	ظروف تفلون	عراق-افغانستان	۷ سال	۵ نفر	۴ نفر
	نمک خوراکی	عراق	۵ سال	۳ نفر	۳ نفر
	خوراک آبزیان	افغانستان-ارمنستان-عراق	۶ سال	۵ نفر	۳ نفر
	صنایع چوب	عراق	۱۵ سال	۴ نفر	۴ نفر
	قطعات بسته‌بندی	عراق	۳ سال	۴ نفر	۰ نفر
	صنایع غذایی ترش و شیرین	بلژیک-استرالیا-آلمان-کانادا-دبی-عراق	۶ سال	۷ نفر	۶ نفر
خرم‌آباد	فراورده‌های نفتی	عراق-افغانستان-پاکستان	۵ سال	۶ نفر	۵ نفر
	سنگ	ترکیه-استرالیا-ایتالیا	۵ سال	۵ نفر	۵ نفر
	سنگ	قطر-امارات		۳ نفر	۲ نفر

۴ نفر	۵ نفر	۳ سال	ترکیه- ایتالیا- سنگاپور- چین- آلمان	سنگ	
۶ نفر	۶ نفر	۴ سال	عراق- افغانستان	سموم دفع آفات	
۷ نفر	۸ نفر	۶ سال	افغانستان- عراق- پاکستان- ارمنستان-	محصولات آرایشی-	
۶ نفر	۶ نفر	۹ سال	عمان- امارات- ترکمنستان- ویتنام	بهداشتی- دارویی	
		۱۱ سال	افغانستان- ساحل عاج- غنا- ترکمنستان- مالی- سنگال- بورکینافاسو- پاکستان- عراق- امارات	روغن ترمز	
۵ نفر	۶ نفر	۹ سال	افغانستان- پاکستان- ترکمنستان	فراورده‌های نفتی	دورود
۴ نفر	۴ نفر	۴ سال	عراق	خوراک دام و طیور	
۲ نفر	۳ نفر	۴ سال	ویتنام- هنگ‌کنگ- تایلند	پا و پنجه مرغ	کوه‌دش
۴ نفر	۴ نفر	۳ سال	عراق	انواع کنسرو	ت
۳ نفر	۴ نفر	۳ سال	عراق- پاکستان	عایق‌های رطوبتی	نورآباد
۹۰ نفر	۱۱۰ نفر				مجموع

برای پاسخ به سؤالات پژوهش باید داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری، تجزیه و تحلیل و سپس تفسیر شوند. بدین منظور برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، دو دسته آمار توصیفی و آمار استنباطی بکار گرفته می‌شود. آمار توصیفی برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی و شاخص‌های معرف متغیرهای پژوهش استفاده می‌شود و آمار استنباطی نیز برای پاسخ به فرضیات پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS 24 و Smart PLS 3 به ترتیب برای پیاده‌سازی روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. روش محاسبات نرم‌افزار PLS برحسب واریانس است و مزیت‌های بسیاری نسبت به نرم‌افزارهای مشابه خود دارد. کاهش حجم نمونه یکی از مهم‌ترین مزایای نرم‌افزار PLS است؛ حجم حداقل نمونه در این بسته‌ی نرم‌افزاری بین ۳۰ تا ۱۰۰ بوده ولی حجم حداقل نمونه در نرم‌افزارهای دیگر مانند لیزرل بین ۲۰۰ تا ۸۰۰ است. از این‌رو در پژوهش حاضر با توجه به نرمال بودن داده‌ها و حجم نمونه کم، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار استنباطی، مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و بکارگیری نرم‌افزار Smart PLS 3 انجام شده است.

## تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در جدول (۲)، توزیع داده‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان با بکارگیری نرم‌افزار SPSS 24 ارائه شده و سپس به بررسی برازش مدل و آزمون فرضیات پژوهش در قالب آمار استنباطی پرداخته می‌شود.

جدول ۲- توزیع داده‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

درصد فراوانی	فراوانی	متغیرهای جمعیت‌شناختی	
۷۷	۶۵	مرد	جنسیت
۲۳	۱۹	زن	
۲۱	۲۶	۲۰ سال و کمتر	سن
۳۸	۳۲	۳۱ تا ۴۰ سال	
۱۹	۱۶	۴۱ تا ۵۰ سال	
۱۲	۱۰	۵۱ سال و بیشتر	
۳	۲	دیپلم و پایین‌تر	سطح تحصیلات
۸	۷	کاردانی	
۵۲	۴۴	کارشناسی	
۲۸	۲۳	کارشناسی ارشد	
۹	۸	دکتر و بالاتر	
۲۷	۲۳	۵ سال و کمتر	سابقه کار
۳۶	۳۰	۶ تا ۱۰ سال	
۲۱	۱۸	۱۱ تا ۱۵ سال	
۱۲	۱۰	۱۶ تا ۲۰ سال	
۴	۳	۲۱ سال و بیشتر	

از روش‌های آمار استنباطی برای تعمیم داده‌های نمونه مورد مطالعه به جامعه آماری و متعاقباً تأیید یا رد فرضیات پژوهش استفاده می‌شود. در این زمینه، ابتدا با بکارگیری شاخص‌هایی به بررسی برازش مدل پژوهش پرداخته و در نهایت آزمون فرضیات صورت می‌پذیرد. همانطور که اشاره شد، در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار استنباطی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شده است. در اولین گام از این روش به برازش مدل اندازه‌گیری و بررسی پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا پرداخته می‌شود که طی آن ارتباط بین سازه‌ها (متغیرهای پنهان) و شاخص‌های (متغیرهای آشکار) آن‌ها از لحاظ قابلیت اطمینان یا پایایی و اعتبار یا روایی مشخص می‌شود. در این پژوهش برای سنجش پایایی مدل اندازه‌گیری سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بکار گرفته شده و همچنین برای تعیین

روایی همگرا و روایی واگرا به ترتیب از معیار میانگین واریانس اشتراکی (AVE) و روش فورنل لارکر استفاده شده که نتایج آن‌ها در جداول (۳) و (۴) ارائه شده است.

جدول ۳- پایایی و روایی همگرا متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص	گویه	بارعاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
انعطاف‌پذیری بازارمحور	فرایند عملیاتی	انعطاف‌پذیری بالا ارائه پاسخ در سطح خدمات نیروی کار ماهر شرکت دارای انعطاف‌پذیری بالا برای رسیدگی به محدوده کاری انعطاف‌پذیری بالا پاسخ سریع در حرکات کانتینری انعطاف‌پذیری بالا برای تولید دسته‌های کوچکی از انواع محصولات متنوع انعطاف‌پذیری بالا برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات با تأمین‌کنندگان / توزیع‌کنندگان	۰/۴۷۲	۰/۸۶۷	۰/۹۲۰	۰/۷۹۴
	فناوری استراتژیک	انعطاف‌پذیری بالا دسترسی به فناوری‌های جدید انعطاف‌پذیری بالا برای بخش تحقیق و توسعه انعطاف‌پذیری بالا برای استفاده از موافقت‌نامه‌های صدور مجوز افزایش دسترسی به فناوری‌های جدید	۰/۴۶۷			
	حجم تولید از طریق قرارداد	انعطاف‌پذیری بالا برای عقد قرارداد تولید اجزای سازنده محصولات تولیدی انعطاف‌پذیری بالا برای عقد قرارداد انجام کارهای اضافی و برون‌سپاری	۰/۴۸۵			
قابلیت‌های پویای بازاریابی	توسعه محصول	معرفی محصولات جدید توسط مسئولین بازاریابی افزودن نوآوری‌ها و امکانات جدید به محصولات موجود	۰/۵۹۶	۰/۷۴۳	۰/۸۴۶	۰/۷۹۵
	جمع‌آوری اطلاعات	انجام مطالعات بازار توسط مسئولین بازاریابی سازمان گردآوری بازخوردهای توزیع‌کنندگان خارجی توسط مسئولین بازاریابی سازمان ارزیابی رشد بازار به طور نظام‌مند توسط مسئولین بازاریابی سازمان	۰/۵۲۴			
منابع مالی	مدیریت سرمایه در گردش	تنظیم زمان‌بندی پرداخت‌ها توسط مسئولین مالی تنظیم زمان‌بندی درآمدها توسط مسئولین مالی افزایش سرمایه‌های بلندمدت توسط مسئولین مالی	۰/۶۱۱	۰/۷۲۲	۰/۸۷۷	۰/۷۸۱
	مدیریت ریسک ارز	کاهش ریسک ارز با اختلاط در گزینه‌های ارز و قراردادهای آینده استفاده از تفاوت‌های نرخ بهره و مالیات با انتقال سرمایه به بازارهای مختلف کنترل نرخ ارز با مذاکره در قراردادهای ارز خارجی تنظیم قراردادهای بلندمدت با فرستندگان بار	۰/۵۱۸			
	پراکندگی	انجام فعالیت‌های حمل و نقل در تعدادی از کشورها انجام فعالیت‌های مذاکره در تعدادی از کشورهای انجام فعالیت‌های تحقیقاتی بازار در تعدادی از کشورها انجام فعالیت‌های بازاریابی در تعدادی از کشورها	۰/۵۷۴			

۰/۷۸۵	۰/۸۷۹	۰/۷۲۵	انجام خدمات پس از فروش در تعدادی از کشورها	فعالیت‌های ثانویه	پیکربندی فضایی
			انجام فعالیت‌های تدارکاتی مواد در تعدادی از کشورها انجام فعالیت‌های انبارداری در تعدادی از کشورها انجام فعالیت‌های کنترل کیفیت در تعدادی از کشورها		
		۰/۵۵۴	انجام فعالیت‌های طراحی محصول در تعدادی از کشورها انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه در تعدادی از کشورها انجام کنترل دفتر مرکزی در تعدادی از کشورها انجام نمونه‌گیری/نمونه‌سازی در تعدادی از کشورها انجام فعالیت‌های بسته‌بندی در تعدادی از کشورها انجام فعالیت‌های تولیدی در تعدادی از کشورها	پراکندگی فعالیت‌های اولیه	

با توجه به نتایج جدول (۳)، پایایی و روایی همگرا مدل پژوهش تأیید می‌شود زیرا مقادیر بدست آمده از مقادیر ملاک بیشتر است. در رابطه با ضرایب بارهای عاملی اگر این مقدار برابر با ۰,۴ یا بیشتر از آن باشد، نشان می‌دهد که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری سازه مذکور بیشتر است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲) و برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مقدار بالاتر از ۰,۷ مناسب ارزیابی می‌شود (احمدی-سراوانی، ۱۳۹۴). در نتیجه، پایایی مدل اندازه‌گیری این پژوهش از سطح قابل قبولی برخوردار است. همانطور که پیش‌تر گفته شد برای تعیین روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج شده یا AVE محاسبه می‌شود. این شاخص توسط فورنل و لارکر در سال ۱۹۸۱ معرفی شده است و میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد. به بیان دیگر، AVE نشان‌دهنده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های آن است که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش مدل نیز از این لحاظ بیشتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معتقدند روایی همگرا زمانی وجود دارد که مقدار عددی AVE از ۰,۵ بزرگتر باشد (حبیبی و عدنور، ۱۳۹۶)، بنابراین با توجه به مقادیر بدست آمده، روایی همگرا مدل پژوهش حاضر نیز تأیید می‌شود.

جدول ۴- روایی واکرا به روش فورنل لارکر

متغیر	انعطاف‌پذیری بازارمحور	قابلیت‌های پویای بازاریابی	منابع مالی	پیکربندی فضایی
انعطاف‌پذیری بازارمحور	۰/۸۹۱			
قابلیت‌های پویای بازاریابی	۰/۸۰۷	۰/۸۹۲		
منابع مالی	۰/۸۵۶	۰/۸۲۲	۰/۸۸۴	
پیکربندی فضایی	۰/۸۴۲	۰/۸۰۵	۰/۸۱۳	۰/۸۸۶

روایی واگرا یا اعتبار تشخیصی نشان می‌دهد چقدر شاخص‌های سازه‌های مختلف واقعا با هم تفاوت دارند. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان کردند، روایی واگرا زمانی در سطح قابل قبول است که میزان جذر واریانس اشتراکی برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. به عبارت دیگر، هنگامی که یک سازه تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر، از روایی واگرای قابل قبولی در مدل اندازه‌گیری برخوردار است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مطابق با ماتریس روایی واگرا در جدول (۴)، مدل اندازه‌گیری در این پژوهش معتبر و قابل‌اعتماد است. در دومین گام از رویکرد حداقل مربعات جزئی، به بررسی و تفسیر روابط موجود در بخش مدل ساختاری پرداخته می‌شود. بدین منظور در پژوهش حاضر، ضریب تعیین ( $R^2$ ) و معیار پیش‌بین ( $Q^2$ )، برای تعیین برازش مدل ساختاری بکار گرفته شده که مقادیر آن در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵- معیارهای برازش مدل ساختاری

متغیر	$R^2$	$Q^2$
انعطاف‌پذیری بازارمحور	۰/۹۶۳	۰/۷۵۳
منابع مالی	۰/۸۵۰	۰/۶۵۵
پیکربندی فضایی	۰/۸۱۹	۰/۶۳۹

ضریب تعیین یا  $R^2$  (R Squares) بخش اندازه‌گیری مدل و بخش ساختاری مدل را در الگوریتم مدل معادلات ساختاری به یکدیگر متصل می‌کند و تأثیر یک سازه برون‌زا را بر یک سازه درون‌زا نشان می‌دهد. چین‌در سال ۱۹۹۸ (به نقل از داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)، سه مقدار ۰,۱۹ (ضعیف)، ۰,۳۳ (متوسط) و ۰,۶۷ (قوی) را مقادیر ملاک برای  $R^2$  سازه‌های درون‌زا معرفی می‌کند که براین اساس و مطابق با مقادیر جدول (۵)، برازش مدل ساختاری با توجه به معیار  $R^2$ ، در سطح قوی و مطلوبی است. در این زمینه، معیار  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را نشان می‌دهد و هنسلر<sup>۲</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۹ سه مقدار ۰,۰۲ (ضعیف)، ۰,۱۵ (متوسط) و ۰,۳۵ (قوی) را برای شدت قدرت پیش‌بینی آن تعیین نمودند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). براساس مقادیر معرفی شده توسط هنسلر و همکاران و مقادیر بدست آمده برای  $Q^2$  در جدول

(۵)، قدرت پیش‌بینی قوی سازه‌های درون‌زای مدل و برازش مناسب مدل ساختاری تأیید می‌شود.

در نهایت پس از تأیید برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری در رویکرد حداقل مربعات جزئی به بررسی برازش مدل کلی پژوهش پرداخته می‌شود. با بکارگیری معیار نیکویی برازش<sup>۱</sup> GOF، می‌توان برازش مدل کلی را کنترل نمود. این معیار نخستین بار توسط تننهاوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) ابداع شد. مقادیر ملاک ۰,۰۱ (ضعیف)، ۰,۲۵ (متوسط) و ۰,۳۶ (قوی) برای معیار مذکور در نظر گرفته شده است (احمدی سراوانی، ۱۳۹۴). محاسبه این معیار طبق رابطه (۱)، از مجذور حاصل ضرب میانگین مقادیر اشتراکی (Communalities) هر سازه و میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل بدست می‌آید:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities}} \times \overline{R^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

مقادیر اشتراکی در رویکرد حداقل مربعات جزئی برابر با میانگین واریانس استخراج شده هر سازه است.

$$\overline{\text{Communalities}} = \frac{0.794 + 0.795 + 0.781 + 0.785}{4} = 0.788$$

$$\overline{R^2} = \frac{0.963 + 0.850 + 0.819}{3} = 0.877$$

$$GOF = \sqrt{0.788} \times 0.877 = 0.83$$

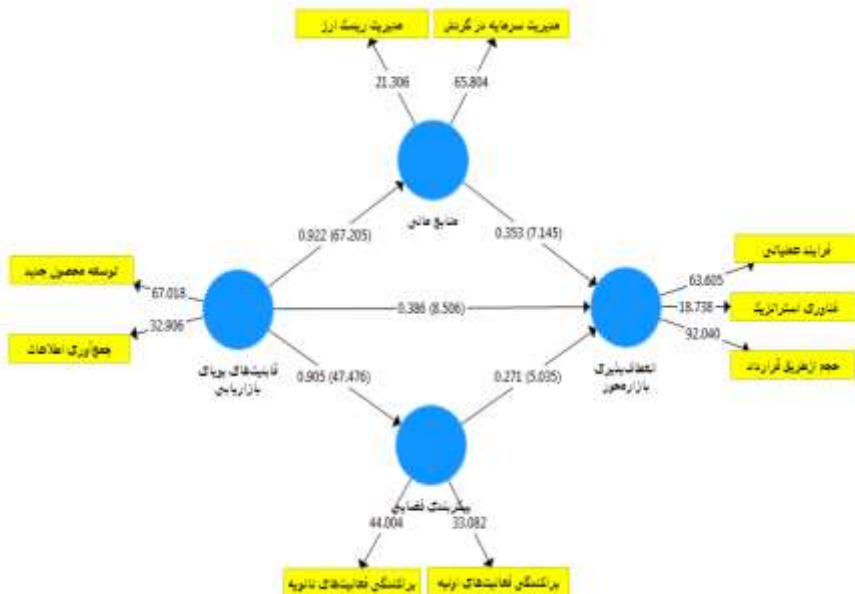
با توجه به مقدار ۰,۸۳ برای معیار GOF، برازش قوی و مناسب مدل کلی پژوهش نیز تأیید می‌شود.

پس از تأیید برازش مدل پژوهش، می‌توان به آزمون فرضیات پرداخته و به یافته‌های نهایی پژوهش دست یافت. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازار محور با نقش میانجی منابع مالی و پیکربندی فضایی است که در این راستا، نتایج کلی آزمون فرضیات پژوهش که به تأثیر مستقیم متغیرها اشاره دارد، با توجه به ضرایب مسیر و مقادیر معناداری T در جدول (۶) بطور خلاصه ارائه شده است.



نتیجه	ضریب مسیر	معناداری (T)	فرضیه
تأیید	۰/۳۸۶	۸/۵۰۶	۱. قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	۰/۹۲۲	۶۷/۲۰۵	۲. قابلیت‌های پویای بازاریابی بر منابع مالی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	۰/۹۰۵	۴۷/۴۷۶	۳. قابلیت‌های پویای بازاریابی بر پیکربندی فضایی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	۰/۳۵۲	۷/۱۴۵	۴. منابع مالی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	۰/۲۷۱	۵/۰۳۵	۵. پیکربندی فضایی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارد.

با استفاده از ضرایب معناداری (T values)، معنادار بودن تأثیر متغیرها و مثبت/منفی بودن آن‌ها را و متعاقباً تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش، مشخص می‌شود. در سطح اطمینان ۹۵٪ در صورتی روابط بین متغیرها و در نتیجه فرضیات پژوهش تأیید می‌شود که مقادیر معناداری T آنها بیشتر از ۱,۹۶ باشد. نکته حائز اهمیت آن است که مقادیر T صرفاً برای تأیید روابط بین متغیرها (معنادار بودن رابطه بین متغیرهای پنهان) بکار می‌رود و نشان‌دهنده شدت این روابط نیست (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در این بین، شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر با توجه به مقادیر ضرایب استاندارد شده مسیرها تعیین می‌شود. به عبارت دیگر، این مقادیر نشان می‌دهد که متغیر تأثیرگذار مستقیماً چند درصد از تغییرات متغیر تأثیرپذیر را تبیین می‌کند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 که در جدول (۶) و همچنین در شکل (۲) به طور خلاصه ارائه شده است، نشان‌دهنده تأیید آزمون فرضیات اول تا پنجم پژوهش حاضر است.



شکل ۲- مدل ترسیمی با ضرایب مسیر و مقادیر معناداری T

برای آزمون فرضیات ششم و هفتم پژوهش که به نقش میانجی متغیرهای منابع مالی و پیکربندی فضایی اشاره دارد، ابتدا از آزمون سوئیل که یک آزمون پرمکربرد در بررسی معناداری تأثیر متغیرهای میانجی است، استفاده شده و سپس آماره<sup>۲</sup> VAF را برای سنجش شدت تأثیر غیرمستقیم متغیرهای میانجی بکار گرفته شده است. در آزمون سوئیل مقدار Z-value از رابطه (۲) محاسبه می‌شود که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱,۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن اثر میانجی یک متغیر را تأیید نمود (احمدی‌سراوانی، ۱۳۹۴).

$$z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} \quad \text{رابطه (۲)}$$

در این رابطه، a: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b: مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته،  $s_a$ : مقدار خطای استاندارد مسیر بین متغیر مستقل و میانجی،  $s_b$ : مقدار خطای استاندارد مسیر بین متغیر میانجی و وابسته است که با جایگذاری‌های صورت‌گرفته، به ترتیب مقدار Z-value برای متغیر منابع مالی و پیکربندی فضایی، ۷,۱۶ و ۴,۹۹ شد و با توجه به اینکه مقادیر بدست آمده بیش از ۱,۹۶ است، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ تأثیر میانجی دو متغیر منابع مالی و

<sup>۲</sup>Sobel Test

<sup>۲</sup>Variance Accounted For

پیکربندی فضایی در رابطه میان قابلیت‌های پویای بازاریابی و انعطاف‌پذیری بازارمحور، معنادار است. همانطور که گفته شد، برای تعیین شدت تأثیر متغیرهای میانجی از آماره VAF استفاده می‌شود که در واقع نسبت اثر غیرمستقیم را بر اثرکل می‌سنجد. در صورتی که مقدار بدست آمده در آماره VAF که بین ۰ و ۱ است، از مقدار ۰,۲ کمتر باشد، نشان‌دهنده این است که متغیر با نقش میانجی عمل نمی‌کند. مقادیر بین ۰,۲ تا ۰,۸ نشان‌دهنده نقش میانجی‌گری متوسط و بیشتر از ۰,۸ میانجی‌گری کامل را نشان می‌دهد (هرا و همکاران، ۲۰۱۳). مقدار این آماره که از رابطه (۳) محاسبه می‌شود، برای دو متغیر منابع مالی و پیکربندی فضایی به ترتیب برابر با ۰,۴۵ و ۰,۳۸ شد. در نتیجه، تأثیر میانجی دو متغیر مذکور در سطح متوسطی قرار دارد.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad \text{رابطه (۳)}$$

در این رابطه، a: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b: مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته، c: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته است.

بطور خلاصه، نتایج آزمون فرضیات با اثر میانجی دو متغیر منابع مالی و پیکربندی فضایی در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷- نتایج آزمون فرضیات با اثر میانجی متغیرهای پژوهش

نتیجه	VAF	Z-value	فرضیه
تأیید	۰/۴۵	۷/۱۶	۶. قابلیت‌های پویای بازاریابی با نقش میانجی منابع مالی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	۰/۳۸	۴/۹۹	۷. قابلیت‌های پویای بازاریابی با نقش میانجی پیکربندی فضایی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارد.

مطابق با نتایج آزمون فرضیات پژوهش که بطور خلاصه در جداول (۶) و (۷) نشان داده شد، صحت و درستی تمامی فرضیات پژوهش حاضر تأیید می‌شود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش به بررسی تأثیر قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور با تبیین نقش میانجی منابع مالی و پیکربندی فضایی، بصورت موردی در شرکت‌های صادراتی مستقر در شهرک‌های صنعتی استان لرستان پرداخته شد. در واقع، این موضوع که آیا شرکت‌ها می‌توانند از طریق بکارگیری قابلیت‌های پویای بازاریابی بطور مستقیم و همچنین با میانجی‌گری منابع مالی و پیکربندی فضایی بطور غیرمستقیم، موجب بهبود در انعطاف‌پذیری بازارمحور خود شوند یا خیر، مورد بررسی قرار گرفت. همانطور که نتایج نشان می‌دهد تمامی فرضیات پژوهش تأیید شده و بنابراین پاسخ سؤال فوق، مثبت است. این نتایج بیانگر آن است که در سطح اطمینان ۹۵٪ قابلیت‌های پویای بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارد و با نتایج پژوهش لینگ-یی و اگن موکان (۲۰۱۳) و پژوهش بشیرخداپرستی و همکاران (۱۳۹۹) که نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار قابلیت‌های بازاریابی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور است، مطابقت دارد و همچنین با مطالعه هوک و همکاران (۲۰۲۱) که نشان داد، قابلیت‌های پویای بازاریابی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا کاملاً با محیط بازار خود سازگار شوند، همخوانی دارد. این سازگاری و تطابق برای شرکت‌ها، امری ضروری و غیرقابل انکار محسوب می‌شود، چراکه امروزه شرکت‌ها در محیطی که با تغییرات روزافزون همراه است، باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند هم تهدیدهای غیرقابل پیش‌بینی و فرصت‌های موجود در آینده نامطمئن را مدیریت کنند و هم منجر به عملکرد بهتر شوند (ابراهیم‌پور ازبری و همکاران، ۱۳۹۷). از دیگر نتایج پژوهش حاضر، تأثیر مثبت و معنادار قابلیت‌های پویای بازاریابی بر منابع مالی و پیکربندی فضایی است که با نتایج پژوهش ورهایس و همکاران (۲۰۰۹) و همچنین یافته‌های پژوهش احمدی‌مجد (۱۳۹۹)، مطابقت دارد. طبق نتایج پژوهش ورهایس و همکاران (۲۰۰۹)، شرکت‌هایی که قابلیت‌های بازاریابی را بکار می‌گیرند از سهم بازار بیشتری برخوردار شده و به رشد فروش بیشتری دست می‌یابند، در نتیجه با کسب سود و درآمد بالا، منابع مالی بهتری را نیز خواهند داشت. نتایج پژوهش احمدی‌مجد (۱۳۹۹) نیز نشان داد که قابلیت‌های پویای بازاریابی بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر مثبتی داشته و شرکت‌ها با استفاده از قابلیت‌های پویای بازاریابی از لحاظ منابع مالی در سطح مطلوب‌تری قرار می‌گیرند. از طرف دیگر، قابلیت‌های پویای بازاریابی با جمع‌آوری اطلاعات از بازارهای مختلف می‌تواند بر چگونگی پیکربندی فضایی فعالیت‌های شرکت‌ها تأثیر مثبتی داشته باشد چراکه اطلاعات بدست آمده از طریق قابلیت‌های پویای بازاریابی به مدیران شرکت‌ها کمک

می‌کند تا دربارهٔ تعیین محل شرکت، بستن، ادغام یا جابه‌جایی به مکان‌های دیگر تصمیم‌گیری بهتری داشته باشند. این موضوع با یافته‌های کواه (۲۰۰۲) که نشان داد جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها بصورت پویا از بازارهای مختلف به پیکربندی و مکان‌یابی مناسب کمک می‌کند، همخوانی دارد. مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌ها برای بقا و تطابق با تغییرات محیطی، نیازمند این هستند تا با بکارگیری منابع و ایجاد تغییرات داخلی؛ تغییرات در سطح کسب و کار و تقاضای بازار را پاسخ دهند (حاتمی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸). نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش لینگ-یی و اگن موکان (۲۰۱۳) که نشان دادند منابع مالی در دو بُعد مدیریت سرمایه در گردش و مدیریت ریسک ارز و همچنین پیکربندی فضایی بصورت پراکنندگی فعالیت‌های اولیه و فعالیت‌های ثانویه بطور مثبت و معنادار بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر می‌گذارند، همخوانی و مطابقت دارد. با این وجود، برخلاف پژوهش لینگ-یی و اگن موکان (۲۰۱۳) که صرفاً به تأثیر مستقیم منابع مالی و پیکربندی فضایی پرداخته شده، در این پژوهش براساس نتایج آزمون سوبل و آماره VAF و همچنین مطابق با آنچه گفته شد [قابلیت‌های پویای بازاریابی بر منابع مالی و پیکربندی فضایی تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ منابع مالی و پیکربندی فضایی نیز بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارند؛ در نتیجه، قابلیت‌های پویای بازاریابی از طریق منابع مالی و پیکربندی فضایی بر انعطاف‌پذیری بازارمحور تأثیر مثبت و معنادار دارد]، نقش غیرمستقیم و میانجی دو متغیر مذکور نیز تأیید می‌شود.

بطور کلی آنچه مسلم است در شرایط متغیر و رقابتی امروز، همه شرکت‌ها مخصوصاً شرکت‌هایی که مانند مورد مطالعه حاضر در امر صادرات فعالیت دارند، اگر با توجه به چشم‌انداز مدیریت بازاریابی استراتژیک منعطف شوند، شرایط مطلوب‌تری را برای پاسخ و انطباق با عدم قطعیت‌های محیط کسب‌وکار خواهند داشت. مخاطب پیشنهادات کاربردی این پژوهش را می‌توان به دو گروه سیاستگذاران و شرکت‌ها تقسیم‌بندی نمود. در حیطه گروه اول باید اذعان داشت که شرایط خاص کشور از لحاظ اقتصادی، وجود تحریم‌ها، نرخ بالای تورم، محدود بودن سرمایه‌گذاری‌های خارجی، کار را برای تولیدکنندگان و صادرات آن‌ها نسبت به بسیاری از کشورهای دیگر به مراتب سخت‌تر نموده است و تولید و صادرات در کشور نیاز به حمایت‌های همه‌جانبه بیشتری از سوی سیاستگذاران کشور دارد. با این وجود، لازم است مدیران و سرپرستان شرکت‌ها نیز نقش برجسته خود را برای

سازگاری و تطابق با چنین شرایطی فراموش نکنند و با بکارگیری هوش‌مندانه ظرفیت‌ها، رصد رقبای داخلی و خارجی و الگوگیری از اقدامات موفق آنها بر مسائل و مشکلات موجود غلبه نموده و زمینه رشد و پیشرفت مجموعه خود را بیش از پیش فراهم نمایند. از این‌رو، مدیران شرکت‌ها باید توجه خاصی به عوامل تأثیرگذاری همچون قابلیت‌های پویای بازاریابی، منابع و پیکربندی‌ها برای ایجاد انعطاف‌پذیری بازارمحور داشته باشند. لازم است یک شرکت قابلیت بازاریابی خود را بصورت پویا در معرفی محصول جدید و ارتقاء کیفیت محصولات موجود توسعه دهد، زیرا این قابلیت اساس عملیات انعطاف‌پذیری است. علاوه بر این، پویایی عملکرد مدیران بازاریابی برای انجام تحقیقات بازار، جمع‌آوری بازخورد توزیع‌کنندگان خارجی و ارزیابی رشد بازار در مورد بازارهای صادراتی بسیار حائز اهمیت است. در نتیجه، به شرکت‌ها و عوامل ذی‌ربط آنها توصیه می‌شود که برای انجام این امور، اقدامات و برنامه‌ریزی‌های دوره‌ای لازم را ترتیب دهند. عامل دیگری که نقش مستقیم و میانجی در تأثیرگذاری بر انعطاف‌پذیری بازارمحور دارد، منابع مالی شرکت‌ها است. این عامل از دو بُعد مدیریت سرمایه در گردش و مدیریت ریسک ارز تشکیل می‌شود که در مورد اول یعنی مدیریت سرمایه در گردش به صاحبان کسب‌وکارها و مدیران مالی آنها پیشنهاد می‌شود با بکارگیری زمان‌بندی مناسب پرداخت‌ها، رسیدها و همچنین توجه به افزایش بلندمدت سرمایه‌ها در بازارهای خارجی و صادراتی، عملکرد شرکت را در بازارها بیش از پیش منعطف و تحت کنترل داشته باشند. علاوه بر این، شرکت‌ها باید سعی کنند تا نقدینگی را در سطح قابل‌قبولی (متناسب با نوع شرکت و زمینه کاری آن) حفظ کنند چراکه این نوع از منابع مالی یک عامل مهم در انعطاف‌پذیری عقد قرارداد و دسترسی به فناوری‌های جدید محسوب می‌شود. در رابطه با بُعد دوم از عامل منابع مالی و پیشنهادات کاربردی آن می‌توان به مدیریت ریسک ارز بوسیله سیاستگذاران کشوری و همچنین مدیران مالی شرکت‌ها با استفاده از ابزارهای مالی، قرارداد‌های حمل و نقل و انتقال سرمایه‌های بین‌مرزی در بازارهای صادراتی مختلف اشاره نمود. در نهایت عامل پیکربندی فضایی، عامل مستقیم و میانجی تأثیرگذار بر انعطاف‌پذیری بازارمحور بوده که شامل الگوی پراکنده کردن فعالیت‌های ثانویه و پراکنده کردن فعالیت‌های اولیه است. در این زمینه پیشنهاد می‌شود، شرکت‌ها پراکنده‌گی فعالیت‌های ثانویه و محصولات نهایی را با بسط حوزه صادراتی خود از طریق ترکیب و بهینه‌سازی ورود به چندین بازار با استفاده از مذاکرات تجاری، بازاریابی، تحقیقات بازار، خدمات پس از فروش ارتقاء دهند. در رابطه با عامل پیکربندی فضایی، تلاش برای پراکنده کردن فعالیت‌های اولیه شرکت‌ها

نیز می‌تواند منجر به ایجاد و تقویت انعطاف‌پذیری بازارمحور شود. از این‌رو، توصیه می‌شود شرکت‌های مذکور پراکندگی فعالیت‌های اولیه را تا حد امکان با طراحی محصول، تحقیق و توسعه، نمونه‌گیری، تولید، بسته‌بندی، مونتاژ و فعالیت‌های کنترل مرکزی در بازارهای صادراتی خود، توسعه دهند.

نتایج این مطالعه باید با توجه به محدودیت‌های آن در نظر گرفته شود که می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های آینده قرار گیرد. از محدودیت‌های موجود، تعداد اندک مطالعات مشابه با پژوهش حاضر است که موانعی را در امر مقایسه و بررسی بیشتر ایجاد نموده است. همچنین، از جمله محدودیت‌هایی که پژوهش حاضر با آن مواجه بوده، تعداد محدود اعضای نمونه و محدودیت مکانی آن به شرکت‌های صادراتی مستقر در شهرک‌های صنعتی استان لرستان است. لذا پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی این موضوع در یک نمونه بزرگتر و در شرکت‌های صادراتی سایر شهرها و استان‌های کشور بپردازند تا اعتماد به عمومی بودن یافته‌ها تقویت شود.

### تشکر و قدردانی

در پایان از همکاری عوامل ذی‌ربط شرکت شهرک‌های صنعتی و سازمان صنعت، معدن و تجارت استان لرستان برای معرفی شرکت‌های صادراتی و کمک به گردآوری داده‌های پژوهش حاضر، کمال تشکر و قدردانی را داریم. همچنین از زحمات تمامی مدیران و کارکنان شرکت‌های صادراتی مستقر در شهرک‌های صنعتی استان لرستان که ما را در تکمیل پرسشنامه‌های این پژوهش یاری نمودند، بی‌نهایت سپاس‌گزاریم.

### منابع

- Ahmadi-Majd, S. (2020). The mutual effect of strategic and internal green marketing orientation and dynamic market capabilities on competitive advantage and financial performance (Sahar Food Industry Company, Hamedan), Master's Thesis of Business Management-Financial Orientation, Payam Noor University, Hamedan. (In Persian)
- Ahmadisaravani, M. (2014). The effect of strategic flexibility on company performance: the mediating role of mass customization and open innovation, Master's thesis, Gilan University. (In Persian)
- aker, D.A. and Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility', *Journal of Business Strategy*, Vol. 5, No. 2, pp.74–82. <https://doi.org/10.1108/eb039060>
- Alamro, A. S., Awwad, A. S., Abdel Latef M. Anouze. (2018). The integrated impact of new product and market flexibilities on operational performance: The case of the Jordanian manufacturing sector", *Journal of Manufacturing Technology Management*, <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2017-0001>.

- Angkiriwang, R., Pujawan, I.N. and Santosa, B. (2014). Managing uncertainty through supply chain flexibility: reactive vs. proactive approaches, *Production & Manufacturing Research*, Vol. 2 No. 1, pp. 50-70. <https://doi.org/10.1080/21693277.2014.882804>
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw Hill, NY.
- Barrales-Molina, V., Martínez-Lopez, F. J., & Gazquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397–416.
- Bartmess, A. and Cerny, K. (1993). Building competitive advantage through a global network of capabilities, *California Management Review*, Vol. 35, pp.78–103. <https://doi.org/10.2307/41166723>
- bashir khodaparasti, R., Piruzi Bari, M., & bagheri garbollagh, H. (2020). Analysis of factors and flexibility strategies on export performance and competitive advantage of industrial companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(43),115-169. (In Persian)
- Bowman, E.H. and Hurry, D. (1993). Strategy through the option lens: an integrated view of resource investments and the incremental-choice process', *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp.760–782.
- Buckley, P., Glaister, K., Klijn, E. and Tan, H. (2009). Knowledge accession and knowledge acquisition in strategic alliances: the impact of supplementary and complementary dimensions, *British Journal of Management*, Vol. 20 No. 4, pp.598-609. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00607.x>
- Correia, R.J., Dias, J.G. and Teixeira, M.S. (2021). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 14 No. 2, pp.187-206. DOI: 10.1108/JSMA-12-2019-0223
- Craig, C.S. and Douglas, S.P. (2000). Configural advantage in global markets, *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp.6–26. DOI:10.1509/jimk.8.1.6.19564
- Davari, A & Rezazadeh, A. (2013). *Structural equation modeling book with PLS software, first edition*, Tehran: Jihad Academic Publications. (In Persian)
- Ebrahimpour Azbari, M., Akbari, M., & Rafiei Rashtababdi, F. (2018). The Impact of Environmental Uncertainty, Manufacturing Flexibility and Operational Efficiency on Firm Performance: The Moderating role of the Operational Absorptive Capacity. *Industrial Management Studies*, 16(49), 37-66. (In Persian)
- Elsharnouby, T. H., & Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector, *Tourism Management* 82 (2021) 104184, 1-13. DOI:10.1016/j.tourman.12020,104184.
- Ezatpanah, B., & Bakhtiari, L. (2017). Evaluation of industrial town location of the investment using Analytical Hierarchy Process (Case Study: Kashan region). *Journal of Research and Urban Planning*, 7(27), 111-126. (In Persian)
- Fang, E. E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742–761 DOI: 10.1057/jibs.2008.96.
- Gong, Z. (2008). An economic evaluation model of supply chain flexibility, *European Journal of Operational Research*, Vol. 184 No. 2, pp. 745-758. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.11.013>
- Habibi, A; Adenvar, M. (2016). *Structural Equation Modeling Book,6th Edition*, Tehran: Jihad Academic Publications. (In Persian)



- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage Publications.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). Competing for the future: what drives your company's agenda: your competitor's view of the future or your own?'. *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 4, pp.122–129.
- Hataminejad, M, Akbari, M, Ebrahimpour Azbari, M. (2019).The Role of Organizational Capabilities in Reducing Technological Risks and Improving the Market Performance of Knowledge Companies by Mediating role of Technology Intelligence. *Roshd -e- Fanavari*, 22-12, (16)61. (In Persian)
- Hoque, M.T., Ahammad, M.F., Tzokas, N. and Gabay, G. (2021).Dimensions of dynamic marketing capability and export performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25 No. 5, pp. 1219-1240. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2019-0482>
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x
- Johnson, J.L., Lee, R.P.W., Saini, A. and Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 1, pp.74–89. DOI:10.1177/0092070302238603
- Khordiar, S, Khemetgozar, H, Vaziri, A, Bayani, M. (2019). Optimizing the allocation of financial resources using the banker model by neural network (case study: Bank Tejarat of Gilan Province), *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3, (21), pp.37-51. (In Persian)
- Kogut, B. and Kulatilaka, N. (1994). Operational flexibility, global manufacturing, and the option value of a multinational network', *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp.123–139. DOI: 10.1287/mnsc.40.1.123
- Kohlbacher, M. (2013). The impact of dynamic capabilities through continuous improvement on innovation: the role of business process orientation". *Knowledge and Process Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 71-76, doi: 10.1002/kpm.1405.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research and development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s11002-008-0001-4>
- Kuah, A. T., (2002),. Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 3, PP. 206-228. <https://doi.org/10.1108/14715200280001472>
- Landroquez, S., Castro, C., & Cepeda-Carrion, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7), 1141–1159. <http://dx.doi.org/00251741111151181/10,1108>.
- Ling-Yee, L & Ogunmokun, G. O.(2013). The effect of marketing capability, financing resource and spatial configuration on market-focused flexibility ; *Int. J. Trade and Global Markets*, Vol. 6, No. 2, 158-181.
- Luo, M.M., Lee, Y.J.J. and Hwang, Y. (2009). Cash conversion cycle, firm performance and stock value, *Engineering Economist*, Vol. 9 No. 2, pp. 21-35.
- Martinez, A., Perez, M., De Luis, P. and Vela, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance, *Personnel Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 42-64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Martinez-Sanchez, A., Vicente-Oliva, S., Perez-Perez, M. (2020). The strategy of

- human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge An integrative framework in industrial firms , *European Journal of Innovation Management*, 24 (2).156-184.DOI 10.1108/EJIM-10-2019-0314.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., & Mason, C.H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920. <https://doi.org/10.1002/smj764>
- Pinheiro, J., Silva, G. M., Dias, Á. L., Lages, L. F., & Preto, M. T. (2020). Fostering knowledge creation to improve performance: the mediation role of manufacturing flexibility. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1871–1892. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0413>
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London.
- Rahmanseresht, H., Ghasemi Shams, M., & Akbari, M. (2020). Investigating the Mediating Role of Dynamic Capabilities and Hybrid Competitive Strategy in the Relationship between Structure and Organizational Performance of Guilan Production Companies. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 10(40), 82-57. (In Persian)
- Rostami, A., Zomorodian, G., & Alimohammadi, M. (2017). Feasibility of Currency hedging for exporter and importer companies by Using the Iran Mercantile Exchange Coin futures contract. *Journal of Investment Knowledge*, 6(23),85-1104. (In Persian)
- Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics* ,42 ,(3).pp. 335–370. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2006.01.002>
- Singh, R. K., Acharya, P., & Modgil, S. (2020). A template-based approach to measure supply chain flexibility: a case study of Indian soap manufacturing firm. *Measuring Business Excellence*, 24(2), 161–181. <http://dx.doi.org/10.1108/MBE-i10-2018-0080>
- Tallon, P.P. (2007). A process-oriented perspective on the alignment of information technology and business strategy. *Journal of Management Information Systems*.24 (3). pp 227–268.<https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240308>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310-1334. <https://doi.org/10.1002/smj.798>
- Wang, E. T., Hu, H. F., & Hu, P. J. H. (2013). Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. *Information & Management*, 50(6), 336–343. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2013.04.007>.
- Xu, H., Guo, H., Zhang, J., Dang, A. (2018). Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy .*Journal of Business Research*, 86 (2018) 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.038>
- Yang, D., Wei, Z., Shi, H., & Zhao, J. (2020). Market orientation, strategic flexibility and business model innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), i771–784. DOI: 10.1108/JBIM-12-2018-0372.