



Original Research Article



10.22034/JBAR.2025.21886.4458



Analyzing the role of dynamic capabilities and competitive advantage in the impact of market orientation on business performance

Ayoub Pazhouhan*, Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Hamed Mohammadi, Masters student of Business Administration, Department of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Article History

Received: 26 April 2024

Revised: 27 July 2024

Accepted: 15 August 2024

Keywords

Market Orientation,
Business Performance,
Dynamic Capabilities,
Competitive Advantage.

Corresponding Author Email:

Pazhouhan@pnu.ac.ir

ABSTRACT

The research's aim is analyzing the dynamic capabilities and competitive advantage in the impact of market orientation on business performance. The research is applied, and is a survey. The statistical population made up of all business managers active in selected dairy production companies in Tehran province, numbering 495 people. Based on the simple random sampling method and Cochran's formula, 216 people were selected as a sample. The data collection tool was a standard questionnaire. The validity of the questionnaires was confirmed using the opinions of experts in the field of management and their reliability through Cronbach's alpha. Data were analyzed using structural equation model and SmartPLS4 software. The findings of the research showed that market orientation has a positive and significant effect on dynamic capabilities, and dynamic capabilities also have a positive and significant effect on differentiation and cost leadership variables. Both dynamic capabilities and competitive advantage mediate the relationship between market orientation, competitive advantage and business performance. According to the findings, market orientation has a significant impact on improving the performance of dairy production companies. Therefore, the implementation of market orientation, the implementation of customer-oriented strategies, the creation of sustainable value and attention to the changing needs of consumers in the entire activities of the company can improve the performance of dairy companies.

How to cite this article:

Pazhouhan, A., Mohammadi, H. (2024). Analyzing the role of dynamic capabilities and competitive advantage in the impact of market orientation on business performance. *Journal of Business Administration Researches*, 39(17), 1-20. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/JBAR.2025.21886.4458>



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

Extended Abstract

Introduction

Dynamic capabilities represent the business's ability to integrate, create, and reconfigure internal and external competencies to meet changing environments. Competitive advantage refers to the degree to which a business can create a defensible position against competitors. Market orientation is defined as market information processing activities such as acquiring, publishing and responding based on the observation of customers and competitors. The present study was conducted with the aim of analyzing the mediating role of dynamic capabilities and competitive advantage in the effect of market orientation on the commercial performance of dairy production companies.

Methodology

The research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection method. The statistical population of the research was made up of all the business managers of the selected dairy production companies in Tehran province, in the number of 495 people in 2023. Based on the simple random sampling method and Cochran's formula, 216 people were selected as a sample and included in the study. The data collection tool was a standard questionnaire. The validity of the questionnaires was confirmed using the opinions of experts in the field of management and their reliability through Cronbach's alpha. Data were analyzed using structural equation model and SmartPLS4 software.

Discussion and Results

In recent years, due to the much turbulence that exist in various industries, it seems that the requirements of strategic management are inevitable for businesses to survive, improve their business performance and maintain a suitable market share. Today, understanding what products and services to provide to meet the needs of customers is an important challenge for business managers. In this regard, businesses must fully understand the benefits and limitations of each strategic orientation to create competitive advantages (cost leadership or differentiation) to achieve superior performance. Therefore, dynamic capabilities and competitive advantages help to better understand the relationship between market orientation and business performance of businesses. Therefore, one of the strategies that bring superior performance to businesses is market orientation. Market orientation means integrating organizational efforts to effectively respond to customer needs and should have a positive impact on business performance. Based on this, the present study was conducted with the aim of investigating the effect of market orientation on the commercial performance of the business according to the mediating role of variables of dynamic capabilities and competitive advantage in selected dairy companies in Tehran province. The findings of the research showed that market orientation has a positive and significant effect on dynamic capabilities, and dynamic capabilities also have a positive and significant effect on differentiation and cost leadership variables. Differentiation and cost leadership also have a positive and significant effect on business performance. Finally, both dynamic capabilities and competitive advantage mediate the relationship between market orientation and business performance. According to the findings of the research, market orientation has a significant effect on improving the performance of dairy production companies.

Conclusion

According to the findings, with the improvement of market orientations, dynamic capabilities are improved and improved, and dynamic capabilities also lead to increased competitive advantages for businesses. On the other hand, with the growth and improvement of dynamic capabilities, a sustainable competitive advantage is created for the business. In addition, market orientation also has a positive and significant indirect effect on the commercial performance of dairy production companies in Tehran province through the mediating variable of dynamic capabilities and competitive advantage. Therefore, the implementation of market orientation, the implementation of customer-oriented strategies, the creation of sustainable value and attention to the changing needs of consumers in the entire activities of the company can improve the performance of dairy companies.

Keywords: Market Orientation, Business Performance, Dynamic Capabilities, Competitive Advantage.



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی 10.22034/JBAR.2025.21886.4458

تحلیل نقش قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی در تأثیر بازاریابی بر عملکرد تجاری کسب‌وکار

ایوب پژوهان*، استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
حامد محمدی، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۶ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۵	پژوهش حاضر، با هدف تحلیل نقش قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی در تأثیر بازاریابی بر عملکرد تجاری انجام شد. پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی است. جامعه آماری را کلیه مدیران بازرگانی فعال در شرکت‌های تولیدی لبنیات منتخب در استان تهران به تعداد ۴۹۵ نفر تشکیل می‌دهد. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران، تعداد ۲۱۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد بود. روایی پرسشنامه‌ها، مطابق نظرات متخصصان رشته مدیریت، و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ تأیید شد. یافته‌ها نشان می‌دهد بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های پویا دارد و قابلیت‌های پویا نیز تأثیر مثبت و معناداری بر متغیرهای تمایز و رهبری هزینه دارد. تمایز و رهبری هزینه نیز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد تجاری دارد. قابلیت‌های پویا و هر دو مزیت رقابتی، رابطه بین بازاریابی، مزیت رقابتی و عملکرد تجاری را واسطه می‌کنند. باتوجه به یافته‌های پژوهش، بازاریابی تأثیر قابل توجهی در بهبود عملکرد شرکت‌های تولید لبنیات دارد. لذا، اجرای جهت‌گیری بازاریابی، اجرای راهبردهای مشتری‌محور، خلق ارزش پایدار و توجه به نیازهای متغیر مصرف‌کنندگان در کل فعالیت‌های شرکت، می‌تواند عملکرد شرکت‌های لبنیاتی را بهبود بخشد.
واژه‌های کلیدی بازاریابی، عملکرد تجاری، قابلیت‌های پویا، مزیت رقابتی.	
ایمیل نویسنده مسئول Pazhouhan@pnu.ac.ir	

استناد به این مقاله: پژوهان، ایوب؛ محمدی، حامد (۱۴۰۳). تحلیل نقش قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی در تأثیر بازاریابی بر عملکرد تجاری کسب‌وکار. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۳۸(۱۶)، ۱-۲۰.

۱. مقدمه

در این عصر، باتوجه به ویژگی‌های محیط کسب‌وکارها که بسیار پویا و رقابتی است، کسب‌وکارها با چالش‌های عظیمی روبرو هستند. آنها در انطباق با تغییرات و تحولات رخ داده در محیط کسب‌وکار، که تضمین ثبات و بقا را برای آنها بسیار دشوار می‌کند، رقابت می‌کنند (اوایس، ۲۰۲۴). بنابراین، کسب‌وکارها برای رقابت باید از مزیت رقابتی برخوردار باشند؛ زیرا با مزیت رقابتی می‌توانند به قدرتی متشکل از منابع انسانی ماهر، مشتریان وفادار، محصولات مطابق با سلیقه مصرف‌کننده، نوآوری محصول و فرآیند تولید مناسب دست یابند. مزیت رقابتی توانایی است که یک کسب‌وکار از طریق ویژگی‌های محصولات و خدمات ارائه‌شده و منابع خود به‌دست می‌آورد. آنچه‌که برای داشتن عملکرد بالاتر در مقایسه با سایر کسب‌وکارها در همان صنعت و بازار رقابتی لازم است، توانایی کسب‌وکار در تولید و ارائه محصولات و خدمات منحصربه‌فرد است تا بتواند توسط مصرف‌کنندگان احساس شود و در بازار ارزش داشته باشد. برای دستیابی به پیشنهادی منحصربه‌فرد در مقایسه با سایر کسب‌وکارها، کسب‌وکار باید استراتژی تمایز را اجرا کند. سه استراتژی تمایز برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی توسط کسب‌وکارها، عبارتند از رهبری هزینه، منحصربه‌فرد بودن محصول و تمرکز (پرادیتیا و پوروانتو، ۲۰۲۴).

مزیت رقابتی توانایی یک کسب‌وکار برای ایجاد مزیت‌های رقابتی برای رقابت با رقبای است. شاخص‌های مزیت رقابتی، عبارتند از قیمت‌های رقابتی، قابلیت‌های مدیریتی، سود، موقعیت راهبردی و موقعیت مکانی. به‌زعم پورتر، مزیت رقابتی قلب عملکرد تجاری برای رویارویی با رقبای است. همچنین مزیت رقابتی به مجموعه عواملی گفته می‌شود که یک کسب‌وکار کوچک را از رقبای خود متمایز می‌کند و موقعیت منحصربه‌فردی را در بازار ایجاد می‌کند، به‌طوری‌که نسبت به رقبای خود برتری می‌یابد (نوریاتی و همکاران، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، در محیط‌های پویا، پیچیده و آشفته، عدم درک این موضوع که منابع به خودی خود چگونه مزیت‌های رقابتی را به کسب‌وکارها ارائه می‌دهند، منجر به ظهور نظریه جدیدی در مدیریت استراتژیک تحت عنوان نظریه قابلیت‌های پویا شده است (ناواروگارسیا و همکاران، ۲۰۲۴). نظریه قابلیت‌های پویا، می‌تواند توضیحاتی درمورد تداوم عملیات کسب‌وکارها در یک محیط با تغییر سریع ارائه دهد (کاواس، ۲۰۲۲). همچنین، قابلیت‌های پویا را می‌توان نتیجه اقدامات مدیریتی و فرآیندهای کسب‌وکار در نظر گرفت که از طریق دارایی‌ها ایجاد و کسب‌وکار را قادر به تغییر راهبرد می‌سازد (ون‌لیشوت و همکاران، ۲۰۲۱).

شواهد موجود در مطالعات حاکی از این است که قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی دارند؛ بنابراین برای تبدیل‌شدن به یک کسب‌وکار قوی که توانایی رقابت بالایی دارد، کسب‌وکار باید هماهنگی کارآفرینی و قابلیت‌های یکپارچه‌سازی خود را بهبود بخشد تا قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی افزایش یابد (پرادیتیا و پوروانتو، ۲۰۲۴). پایه‌های قابلیت‌های پویا از دیدگاه مبتنی بر منابع سرچشمه می‌گیرد. برای اینکه منابع و قابلیت‌ها به مزیت رقابتی پایدار دست یابند، مطابق دیدگاه مبتنی بر منابع فرآورده‌ها باید چهار ویژگی اساسی نظیر ارزشمند، کمیاب، تکرارنشدنی و دشواری در جایگزینی، داشته باشند. این قابلیت‌ها و منابع می‌توانند ویژگی ناملموسی داشته باشند و خود را در شناخت افراد، فرآیندهای درون هر سازمان نشان دهند. قابلیت‌های پویا را می‌توان فرآیندهای کسب‌وکار تعریف کرد که از منابع برای یکپارچه‌سازی، ایجاد و پیکربندی مجدد شایستگی‌های داخلی و خارجی در محیط‌های عدم قطعیت استفاده می‌کند. به‌علاوه، قابلیت‌های پویا، چابکی سازمانی را فراهم می‌کند تا کسب‌وکارها بتوانند با ریسک‌ها و عدم اطمینان در اقتصاد مبتنی بر مدل‌های کسب‌وکار مواجه شوند که نیاز به سازگاری دائمی برای واکنش به چالش‌های بازار دارند (اوریکو سوآرس و نوروها و همکاران، ۲۰۲۴). افزون بر این، قابلیت‌های پویا ابزاری برای تغییر است که منجر به توسعه کسب‌وکار و تجدید قابلیت‌ها می‌شود و کسب‌وکار را برای پاسخگویی به محیط‌های خارجی در حال تغییر و تجدید منابع خود آماده می‌کند. همچنین، قابلیت‌های پویا به خروجی عملکرد یک کسب‌وکار کمک می‌کند. هدف نهایی از قابلیت‌های پویای کسب‌وکارها، تعیین منابع مزیت رقابتی است که تغییرات

۱Owais

۲Praditya & Purwanto

۳Nuryati

۴Navarro-García

۵Kaawaase

۶Van Lieshout

۷Eurico Soares de Noronha

مثبتی را در عملکرد کسب‌وکار ایجاد می‌کنند. برای توانمندسازی بهتر کسب‌وکارها در محیط‌های متغیر، قابلیت‌های پویا به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا منابع خود را برای مواجهه با تغییرات محیطی اصلاح کنند (بهادر و ج و سریواستارا، ۲۰۲۴). بنابراین، قابلیت‌های پویا یک شایستگی کلیدی است که توانایی مدیران را برای تولید و ایجاد مجدد راه‌حل‌های خلاقانه افزایش می‌دهد و نوع مزیت رقابتی را تعیین می‌کند (کوریا و همکاران، ۲۰۲۰).

از سوی دیگر، با توجه به تحولاتی که امروزه در مدیریت کسب‌وکارها به وجود آمده، ابزارها و فنون فراوانی توسعه یافته و به کار گرفته می‌شوند. علاوه بر این، کسب‌وکارها باید نسبت به رقبا در ایجاد هماهنگی بین اعضای زنجیره و تجزیه و تحلیل بازار و پاسخ به نیازهای آن پیش‌دستی نموده و این مهم را می‌توانند با توسل به راهبردهایی نظیر بازارگرایی و قابلیت‌های آن انجام دهند. بازارگرایی از دیرباز منبع ارزش در نظر گرفته شده است که باعث بهبود عملکرد کسب‌وکارها می‌شود (فرچ‌پور و صالح‌اردستانی، ۱۳۹۹). بازارگرایی به‌طور مثبت با عملکرد شرکت مرتبط است (واسیم^۳ و همکاران، ۲۰۲۴). بازارگرایی یک دیدگاه تجاری است که مصرف‌کنندگان را در کانون توجه کل فعالیت‌های کسب‌وکار قرار می‌دهد (اُکتاویا^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). به اعتقاد نارور و اسلاتر^۵ بازارگرایی قلب تپنده مدیریت و راهبرد بازاریابی مدرن است و کسب‌وکاری که بازارگرایی خود را افزایش دهد، عملکرد آن بهبود خواهد یافت. از سوی دیگر، بازارگرایی، فرهنگ سازمانی است که با حداکثر کارایی و اثربخشی، رفتارهای لازم جهت خلق ارزش برتر برای مشتریان و در نتیجه عملکرد برتر مستمر برای کسب‌وکار را فراهم می‌کند (فاریابی و همکاران، ۱۳۹۸). با این حال، مطالعات اخیر حکایت از این دارند که بین بازارگرایی و عملکرد رابطه مستقیم علی برقرار نیست و عواملی مانند قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی در آن نقش دارند. افزون بر این، یافته‌های مطالعات نشان می‌دهند بازارگرایی کسب‌وکارها بر استقرار قابلیت پویا در آنها تأثیرگذار است (کامبوج و رحمان^۶، ۲۰۱۷).

با عنایت به مطالبی که ذکر گردید و باتوجه به نقش شرکت‌های لبنیاتی در توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی از لحاظ کمک به تولید ناخالص داخلی و سلامت جامعه، مطالعه‌ی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد این شرکت‌ها حائز اهمیت و هدف اصلی پژوهش حاضر است. افزون بر این، بر اساس مباحث نظری و پیشینه پژوهش، به نظر می‌رسد که تاکنون مطالعه‌ای که نقش متغیرهای میانجی قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی را در ارتباط با دو متغیر بازارگرایی و عملکرد تجاری شرکت‌های لبنیاتی، مورد مطالعه قرار دهد، صورت نپذیرفته است. بر همین اساس، خلاء پژوهش در این خصوص از یک‌سو بیانگر ضرورت و اهمیت پرداختن به موضوع حاضر و از سوی دیگر حاکی از نوآوری پژوهش حاضر است. بنابراین، این مطالعه در راستای پرداختن به شکاف نظری یادشده صورت پذیرفته است. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که اقدامات بازارگرایی بر عملکرد تجاری باتوجه به نقش متغیرهای میانجی قابلیت‌های پویا و مزیت‌های رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد و می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شرکت‌های لبنیاتی گردد؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بازارگرایی. رد پای اندیشه بازارگرایی را می‌توان در اوایل دهه پنجاه میلادی یافت، زمانی که پیتر دراگر مشتری را پایه و اساس سازمان‌ها مطرح کرد و آن را برای حیات سازمان‌ها ضروری دانست. اظهارات دراگر، را لویت^۷ مورد حمایت قرار داد و معتقد بود برآورده کردن نیازهای مشتریان باید هدف اصلی کسب‌وکارهای تجاری قرار گیرد. کاتلر به بازارگرایی را مرحله نهایی توسعه سازمان بازرگانی می‌داند و معتقد است گرایش بازار در امتداد توسعه گرایش‌های مختلف بازرگانی به وجود آمده است. سایر محققان بعداً این ایده را به نام مفهوم بازاریابی گسترش دادند. از آن زمان به بعد، صاحب‌نظران

^۱Bhardwaj & Srivastava

^۲Correia

^۳Wasim

^۴Octavia

^۵Narver & Slater

^۶Kamboj & Rahman

^۷Lewit

مشتری‌مداری را جزء تفکیک ناشدنی مدیریت روزانه تلقی می‌کنند. بازارگرایی شامل درک و پاسخ به پویایی بازار برای دستیابی به موفقیت تجاری است. بازارگرایی شامل شناسایی نیازهای مشتری، رقابت موثر با رقبا و هماهنگی فعالیت‌های داخلی برای ارائه خدمات معنادار به مشتریان است. بازارگرایی با سه مؤلفه مشخص می‌شود: مشتری‌مداری، رقیب‌مداری و جهت‌گیری بین عملکردی (منافه و همکاران، ۲۰۲۴). افزون بر این، بازارگرایی، فعالیت‌های پردازش اطلاعات بازار همچون کسب، انتشار و پاسخ‌گویی بر اساس مشاهده مشتریان و رقبا تعریف می‌شود (کوریا و همکاران، ۲۰۲۰).

پارادایم بازارگرایی در دهه ۱۹۹۰ از طریق کار نارور و اسلاتر و کوهلی و جاوورسکی معرفی شد. نارور و اسلاتر نشان دادند که سطح بازارگرایی یک شرکت به‌طور مثبت با سودآوری آن مرتبط است. مشتریان، محرک اصلی عملکرد شرکت در نظر گرفته می‌شوند. توسعه‌های مفهوم‌سازی اولیه شامل تمایز بین رویکردهای بازارمحور یا مشتری‌محور و رویکردهای بازارگردان (یا مشتری‌محور) است که نیازهای مشتری را پیش‌بینی می‌کند. به‌طور خاص، تمرکز بازار بر قابلیت است که منعکس‌کننده رویکرد بازارگرایی شرکت است. شرکت بازارگرا، مشتری را در بالای هرم سازمانی در اولویت قرار می‌دهد. طبق پارادایم بازارمحور، شرکت‌های بازارمحور بر یادگیری نیازها و انتظارات مشتریان تمرکز می‌کنند که فرآیندهای تحویل شرکت را هدایت می‌کند (کوبلی و همکاران، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، بازارگرایی و رابطه آن با عملکرد تجاری، علاقه پژوهشگران را به راهبردها و پژوهش‌های بازاریابی، به‌ویژه از نظر تعریف، سوابق، پیامدها و روابط احتمالی متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر برانگیخته است. لذا، بازارگرایی رابطه مثبت و مستقیمی با عملکرد کسب‌وکار دارد. باوجود این، درک سهم بازارگرایی در عملکرد کسب‌وکار هنوز قطعی نیست؛ زیرا برخی از مطالعات آن را یک رابطه قابل توجه نمی‌دانند. پژوهش‌های اخیر به این نتیجه رسیده‌اند که رابطه علی بین بازارگرایی و عملکرد مستقیم نیست. درنتیجه، تأثیر بازارگرایی کسب‌وکار بر رشد آن نامشخص است (کوریا و همکاران، ۲۰۲۰). با این‌وجود، ادبیات پژوهش از روابط غیرمستقیم بین بازارگرایی کسب‌وکار و عملکرد تجاری پشتیبانی می‌کند. به‌طور خاص مرور پیشینه تجربی پژوهش، نشان می‌دهد که بازارگرایی کسب‌وکار بر استقرار قابلیت پویا و قابلیت‌های بازاریابی تأثیر می‌گذارد (ویلدن و همکاران، ۲۰۱۹).

مزیت رقابتی. پس از موفقیت ژاپنی‌ها در نفوذ به بازارهای جهانی در اواخر دهه ۱۹۷۰، گروه مک کینزی، مفهوم مزیت رقابتی را ارائه نمودند. آن‌ها مزیت رقابتی را مزیتی تعریف نمودند که یک شرکت خاص نسبت به رقبا یا گروهی از رقبا در یک بازار، گروه استراتژیک یا صنعت معین دارد (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۱). مزیت رقابتی، همان ارزشی است که بنگاه به مشتری ارائه می‌کند تا وی را به بنگاه وفادار باقی نگه دارد (بساق‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹). مطابق مزیت رقابتی، کسب‌وکار می‌تواند موقعیت قابل دفاعی نسبت به رقبا ایجاد کند (توکاموهاوا و همکاران، ۲۰۲۱). هنگامی می‌توان ادعا کرد یک بنگاه دارای مزیت رقابتی است که منابع و قابلیت‌هایی در اختیار دارد که اولاً منحصر به فرد هستند؛ و ثانیاً تقلید از آن‌ها مشکل است و همچنین آن بنگاه بتواند محصولاتی به بازار ارائه دهد که ارزش بسیار زیادی را برای مشتری در مقایسه با رقبا فراهم کند (مهدی و همکاران، ۲۰۱۹).

باتوجه به دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت، برخی منابع داخلی و قابلیت‌های شرکت می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار باشد. به‌طور خاص، منابع داخلی که ارزشمند، کمیاب، تکرار نشدنی و قابلیت بهره‌برداری دارند، مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهند (اورتیگویرا-سانچز و همکاران، ۲۰۲۲). مزیت رقابتی، در قلب عملکرد کسب‌وکار در بازارهای رقابتی است. مزیت

۱ Kohli & Jaworski

۲ Cobelli

۳ Wilden

۴ Tukamuhabwa

۵ Mahdi

۶ Ortigueira-Sanchez

رقابتی، برای همه اشکال کسب‌وکار برای تضمین بقا و شکوفایی بلندمدت ضروری است (بروئن و همکاران، ۲۰۲۲). مایکل پورتر اذعان داشت که تمایز در عملکرد تجاری به‌طور مستقیم با مزیت‌های رقابتی کسب‌وکارها مرتبط است. این رابطه علی در زمینه‌های مختلف ثابت شده است. مزیت‌های رقابتی علاوه بر تأثیر بر سود، می‌تواند بر سهم بازار و عملکرد عملیاتی کسب‌وکار در زمینه‌های مختلف تأثیر بگذارد. مزیت تمایز کسب‌وکار باعث ایجاد موقعیت منحصر به فرد برای پیشنهادهای بازار می‌شود و منجر به سود یا سهم بازار بیشتر می‌شود. از سوی دیگر، برخی پژوهشگران دریافته‌اند علاوه بر تمایز، رهبری هزینه با کسب‌وکارهایی که به عملکرد برتر دست می‌یابند نیز مرتبط است (کوریا و همکاران، ۲۰۲۰).

قابلیت‌های پویا. امروزه مفهوم قابلیت‌های پویا به دانش قابل‌توجهی تبدیل شده است. مفهوم قابلیت پویا، منبعی برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی در کسب‌وکارها موردتوجه محققان قرار گرفته است. قابلیت پویا، توانایی کسب‌وکار برای ایجاد، ادغام و پیکربندی مجدد شایستگی‌های داخلی و همچنین شایستگی‌های خارجی برای رسیدگی به یک محیط تجاری در حال تغییر تعریف می‌شود. افزون بر این، قابلیت‌های پویا نشان‌دهنده ظرفیت کسب‌وکار برای خلق، اصلاح یا گسترش پایگاه منابع خود هستند (بهادر و ج و سریواستارا، ۲۰۲۴). در قابلیت‌های پویا، پژوهشگران بر فرآیندهایی تمرکز کرده‌اند که از طریق آن‌ها می‌توان منابع برای پیشی گرفتن سازمان‌ها از رقبای خود به‌کار گرفت، از جمله استفاده از قابلیت‌ها و شایستگی‌ها (ناوارو-گارسیا و همکاران، ۲۰۲۴). قابلیت‌های پویا، نشان‌دهنده توانایی کسب‌وکار برای ادغام، ایجاد و پیکربندی مجدد شایستگی‌های داخلی و خارجی برای مواجهه با محیط‌های در حال تغییر تعریف می‌شود (ون‌لیشوت و همکاران، ۲۰۲۱). هدف رویکرد قابلیت‌های پویا، توضیح مزیت رقابتی شرکت‌ها در طول زمان است. خاستگاه این مفهوم در مدیریت استراتژیک نهفته است، اما در زمینه‌های مختلفی مانند بازاریابی، کارآفرینی، مدیریت ریسک، مدیریت نوآوری و تدارکات به‌کار گرفته شده است (فریرا و کوئیلو، ۲۰۲۰).

قابلیت‌های پویا نه تنها شامل چندین روال به هم پیوسته می‌شود، بلکه نیازمند استفاده از ویژگی‌های مختلف، مانند دانش ذخیره‌شده، برای دستیابی به اهداف موردنظر است (کوریا و همکاران، ۲۰۲۰). به‌طور کلی، نظریه قابلیت‌های پویا، رویکردی برای درک تغییرات استراتژیک پدیدار شده است که به دنبال ارائه چارچوبی برای درک چگونگی توسعه و حفظ مزیت رقابتی شرکت‌ها در طول زمان در بازارهای آشفته است (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۱). سیفرت و همکاران^۴ (۲۰۲۱) نشان داده‌اند که پنج مؤلفه برای توسعه قابلیت‌های پویا با هم تعامل دارند. این مؤلفه‌ها شامل سازگاری (که جلوه‌های آن شامل تغییر الگوی کسب‌وکار، اطمینان از انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، مدیریت هویت سازمان است). جست‌وجوی فرصت‌ها (که با آگاهی از تغییرات محیط، توانایی ایجاد ایده‌های جدید، توانایی تجزیه و تحلیل محیط به‌منظور برآورده کردن نیازهای مشتری آشکار می‌شود). پیکربندی و پیکربندی مجدد^۵ (که با پیاده‌سازی فناوری‌های جدید، کسب و ایجاد منابع و قابلیت‌ها، یکپارچه‌سازی منابع، نوآوری و دفع/آزادسازی منابع اضافی یا غیرضروری مشخص می‌شود). هماهنگی (که با ایجاد مشارکت کارکنان، مدیریت اتحادهای استراتژیک، ایجاد واقعیت سهامداران، ایجاد قوانین تصمیم‌گیری منسجم آشکار می‌شود) و مدیریت دانش (تشویق نوآوری و آزمایش، کسب / یادگیری دانش جدید، انتقال دانش جدید در سازمان، تخصیص و ذخیره دانش). این عناصر هستند که ترکیب می‌شوند و بر فعالیت اقتصادی یک شرکت تأثیر مثبت می‌گذارند (کاواس، ۲۰۲۲). برای بقا، کسب‌وکارها باید توانایی انطباق با تغییرات محیطی را با توجه به تغییرات مداوم محیط داخلی و خارجی ایجاد کنند. این امر

^۱Bruen

^۲Bhardwaj & Srivastava

^۳Navarro-García

^۴Cyfert

^۵Configuration and Reconfiguration

مستلزم بقای قابلیت‌های پویای منحصر به فرد است؛ زیرا چنین قابلیت‌هایی می‌توانند رویه‌های عملیاتی یک کسب‌وکار را ایجاد و اصلاح کنند و در نتیجه منجر به بقای سازمان شوند (ما^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). به زعم سامسینگ و بلبالی^۲ (۲۰۱۷) نظریه قابلیت‌های پویا یک شایستگی کلیدی است که توانایی مدیران را برای تولید و بازآفرینی راه‌حل‌های خلاقانه افزایش می‌دهد. افزون بر این، قابلیت‌های پویا نوع مزیت رقابتی را تعیین می‌کند. گوموسلوواوغلو و آکور^۳ (۲۰۱۶) اذعان داشتند که توسعه قابلیت‌های پویا و راهبردهای کسب‌وکار، پدیده‌ای چندبعدی شامل موضوعات مختلفی مانند نقش قابلیت‌های پویا در اجرای راهبرد کسب‌وکار است. از دیگر سو، قابلیت‌های پویا پیش‌نیاز مزیت رقابتی نشان داده شده است. بنابراین، مزیت رقابتی کسب‌وکار از دارایی‌های منحصر به فرد و قابلیت‌های متمایز آن ناشی می‌شود. چنانچه کسب‌وکارها بتوانند منابع و قابلیت‌هایی را گردآوری کنند که کمیاب، ارزشمند، غیرقابل جایگزین و غیرقابل تقلید هستند؛ این ممکن است آن‌ها را قادر به دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبای نماید (کوری و همکاران، ۲۰۲۰).

عملکرد تجاری. یکی از مهم‌ترین چالش‌های هر کسب‌وکاری در هر صنعتی، اندازه عملکرد آن است که نقش بارزی در موفقیت آن کسب‌وکار دارد. در واقع، عملکرد کسب‌وکار، یکی از خصوصیات مهم نتایج کسب‌وکار است (سیف‌اللهی و حمیدزاده‌اربابی، ۱۴۰۰). توجه به عملکرد تجاری کسب‌وکار و راهبردهای بهبود و ارتقاء آن، همواره از دغدغه‌های مدیران و مسأله اصلی کسب‌وکار آنها بوده است (خرم‌نسب و همکاران، ۱۴۰۰). عملکرد تجاری، بیانگر دستاوردها و مقدار موفقیتی است که شاخص‌هایی خروجی سازمان است و تحت تأثیر احتمالات غیرقابل پیش‌بینی بازار و شرایط سازمانی می‌باشد. همچنین، عملکرد برگزیده اهداف رقابتی مانند سرعت، انعطاف‌پذیری، کیفیت و قابلیت اطمینان است (سیف‌اللهی و حمیدزاده‌اربابی، ۱۴۰۰). عملکرد تجاری معیار موفقیت کسب‌وکار است (اُکتاویا و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین عملکرد تجاری، نمایان‌گر نتایج فعالیت‌ها و اقدامات شرکت در محیط کسب‌وکار است (کوری و همکاران، ۲۰۲۰). عملکرد، آینه شرکت است. اگر عملکرد ضعیف باشد، شرکت در حال تجربه یک پسرفت است؛ در حالی که اگر عملکرد عالی باشد، شرکت در حال پیشرفت است. عملکرد کسب‌وکار از دستیابی به اهداف داخلی و خارجی شرکت حاصل می‌شود. معیار موفقیت یک شرکت را می‌توان از روی عملکرد مالی شرکت مشاهده کرد. عملکرد مالی نتیجه ملموس واحد تجاری در یک دوره معین است که می‌تواند سطح سلامت مالی یک واحد تجاری خاص را نشان دهد و برای نمایش دستیابی به نتایج مثبت استفاده شود (پاتریسیا^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). حال، محیط کسب‌وکار به دلیل تغییرات سریع فناورانه، پیشرفت سیستم‌های اطلاعاتی، رشد رقابت در بازار، انتظارات در حال رشد و متفاوت مشتریان و غیره دائماً در حال تغییر و تحول و تکامل می‌باشد و سازمان‌ها برای حفظ بقاء، رشد و توسعه در محیط متغیر و متلاطم امروزی باید به‌طور مداوم عملکرد سازمانی خود را بهبود دهند، در غیر این صورت از صحنه رقابت حذف خواهند شد.

عملکرد سازمانی. به‌عنوان سازه‌ای استراتژیک و راهبردی همیشه در رأس مطالعات سازمان و مدیریت بوده است (الشهی^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). هر سازمانی در عین برتری نسبت به رقبای خود، تلاش خواهد کرد تا عملکرد بهینه را برای دستیابی به اهداف سازمانی به‌دست آورد (پاپ^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، عملکرد یک سازمان با توانایی آن در نوآوری در تولید محصول یا خدمات تعیین می‌شود. عملکرد سازمانی، مفهومی است که شامل تمام فعالیت‌های درون یک سازمان یا شرکت

^۱Ma^۲Somsing & Belbaly^۳Gumusluoglu & Acur^۴Patrisia^۵AlShehhi^۶Pap

است؛ اعم از آنهایی که محصولات و خدمات تولید می‌کنند. عملکرد سازمانی، به اجرای چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و فعالیت‌های سازمان اشاره دارد (رومانتی و همکاران، ۲۰۲۳). حال، نتایج پژوهش‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه نتایج مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	خلاصه نتیجه پژوهش
خرم‌نسب و همکاران (۱۴۰۰)	بررسی تأثیرگذاری مدیریت یکپارچه زنجیره تأمین الکترونیکی کالا از طریق متغیرهای تعدیل‌گر مدیریت ریسک زنجیره تأمین و مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی	مدیریت یکپارچه زنجیره تأمین الکترونیکی، مزیت رقابتی و مدیریت ریسک زنجیره تأمین می‌توانند زمینه را برای بهبود عملکرد سازمانی مهیا نمایند.
امیردیوانی و محقق (۱۴۰۰)	بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد گروه صنعتی ماموت از طریق نقش تعدیل‌گر اشتراک دانش	ابعاد بازارگرایی (مشتری‌مداری، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین واحدی) بر عملکرد شرکت تأثیر معناداری دارند. تأثیر رقیب‌گرایی بر عملکرد شرکت نسبت به سایر عوامل بیشتر است. متغیر اشتراک دانش رابطه‌ی بین متغیر بازارگرایی و عملکرد شرکت را به‌طور معنی‌داری تعدیل می‌کند.
سیف‌اللهی و حمیدزاده اربابی (۱۴۰۰)	تحلیل اثر مدیریت دانش و جهت‌گیری بازار بر عملکرد بازار با نقش میانجی نوآوری باز (نمونه پژوهش: بانک تجارت)	مدیریت دانش، جهت‌گیری بازار و نوآوری باز بر عملکرد بازار اثر مستقیم مثبت و معنادار دارند. همچنین مدیریت دانش و جهت‌گیری بازار علاوه بر تأثیر مستقیم، از طریق نوآوری باز بر عملکرد بازار اثر غیرمستقیم و معنادار نیز دارند.
نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)	تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌ها با میانجی‌گری نوآوری مدل کسب‌وکار و مزیت رقابتی پایدار	قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد و نوآوری مدل کسب‌وکار این رابطه را میانجی می‌کند.
ربوشه و دوالی (۱۴۰۲)	ارزیابی رابطه بین ارزش برند و نوآوری در بازاریابی با عملکرد سازمان و نقش میانجی مزیت رقابتی پایدار (مطالعه موردی: شرکت میهن)	ارزش ویژه برند بر مزیت رقابتی و عملکرد تأثیر مثبت دارد. نوآوری بازار بر مزیت رقابتی و عملکرد بازار و مزیت رقابتی بر عملکرد بازار تأثیر معناداری دارد. مزیت رقابتی متغیر میانجی دو متغیر ارزش ویژه برند و عملکرد و مزیت رقابتی متغیر میانجی دو متغیر نوآوری بازار و عملکرد بازار است.
خلیلی و همکاران (۱۴۰۲)	تأثیر فرهنگ بازارمحوری بر عملکرد بازرگانی شرکت پتروشیمی برزویه (نوری) و نقش میانجی مزیت رقابتی	مزیت رقابتی نقش واسطه‌ای را در تأثیرگذاری فرهنگ بازارمحور و ابعاد آن در عملکرد بازرگانی ایفا می‌نماید.
عظیمی و حسین‌پور (۱۴۰۲)	تأثیر بازارگرایی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری‌گرایی (مطالعه موردی: شرکت‌های پگاه، مخابرات و پارس‌سوئیچ)	بازارگرایی و یادگیری‌گرایی بر عملکرد سازمانی و بازارگرایی بر یادگیری‌گرایی تأثیر دارند. بازارگرایی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری‌گرایی تأثیر دارد.
نصرت‌پناه و همکاران (۱۴۰۳)	تأثیر قابلیت‌های نوآوری خدمات پویا بر عملکرد شرکت‌ها: نقش تعدیل‌گر پویایی محیطی درک شده و نقش میانجی نوآوری خدمات و مزیت رقابتی	قابلیت‌های نوآوری خدمات پویای هتل‌ها، بر عملکرد آن‌ها تأثیر معناداری دارد و نقش میانجی نوآوری خدمات و مزیت رقابتی تأیید شد. اثر تعدیل‌گری پویایی محیطی درک شده بر رابطه بین قابلیت‌های نوآوری خدمات پویا با نوآوری خدمات تأیید شد.
فاینشمیدت و همکاران (۲۰۱۹)	چه زمانی قابلیت‌های پویا منجر به مزیت رقابتی می‌شود؟ اهمیت تناسب استراتژیک	قابلیت‌های پویا با امکان‌سازی ترکیبی از جهت‌گیری‌های تمایز و کم‌هزینه منجر به مزیت رقابتی در محیط‌های پویا می‌شود. در محیط‌های پایدار، قابلیت‌های پویا در حمایت از جهت‌گیری کم-هزینه مؤثر هستند.
اودریه و همکاران (۲۰۱۹)	تأثیر بازارگرایی و نوآوری بر مزیت رقابتی و عملکرد تجاری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نساجی مالزی	بازارگرایی و نوآوری تأثیر مثبت بر مزیت رقابتی دارد. مزیت رقابتی تأثیر مثبت بر عملکرد کسب‌وکار دارد. بازارگرایی و نوآوری نیز به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق مزیت رقابتی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارند.
بهاسکار (۲۰۲۰)	ایجاد پیوند بین مدیریت کیفیت جامع، بازارگرایی و عملکرد سازمانی: یک بررسی تجربی در هند	مدیریت کیفیت جامع تأثیر معناداری بر بازارگرایی دارد. بازارگرایی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. باتوجه به رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی، مدیریت کیفیت جامع به‌طور معناداری بر عملکرد سازمان‌های تولیدی تأثیر می‌گذارد.
فریرا و کوئیلو (۲۰۲۰)	قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های نوآوری و قابلیت‌های نام تجاری و تأثیر آنها بر مزیت رقابتی و عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پرتغال	تأثیر مستقیم و غیرمستقیم قابلیت‌های پویا، بر مزیت رقابتی و متغیرهای عملکرد و تأثیر میانجی بر قابلیت‌های نوآوری و قابلیت‌های نام تجاری وجود دارد.
کوریا و همکاران (۲۰۲۰)	نقش قابلیت‌های پویا و مزیت‌های رقابتی به‌عنوان متغیرهای میانجی بین بازارگرایی و عملکرد تجاری در شرکت‌های پرتغالی	نقش‌های میانجی مزیت‌های رقابتی در رابطه بین قابلیت‌های پویا و عملکرد تجاری مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این، قابلیت‌های پویا در رابطه بین بازارگرایی و مزیت‌های رقابتی به‌عنوان متغیر واسطه عمل می‌کند.
ون‌لیشتات و همکاران (۲۰۲۱)	رابطه متقابل دوسوتوانی سازمانی، قابلیت‌های پویا و نوآوری باز: مدلی مفهومی به سمت مزیت رقابتی	سازمان‌هایی که دوسوتوانی را با ویژگی‌های نوآوری باز ترکیب می‌کنند، از طریق توسعه قابلیت‌های پویا به مزیت رقابتی دست می‌یابند و سازمان‌ها به‌وسیله آن ارزش پیشنهادی خود را تغییر می‌دهند.

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	خلاصه نتیجه پژوهش
کسکین و همکاران (۲۰۲۱)	تأثیر هم‌زمان قابلیت‌های شرکت و استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد صادرات: نقش مزیت‌های رقابتی و شدت رقابتی	قابلیت‌های اطلاعاتی، ارتباطی و بازاریابی و استراتژی‌های رقابتی، ازجمله تمایز و رهبری هزینه، مزیت رقابتی را برای شرکت‌های صادراتی فراهم می‌کند و عملکرد صادراتی آن‌ها را در بازارهای خارجی بهبود می‌بخشد. مزیت‌های رقابتی در رابطه بین استراتژی‌های رقابتی و قابلیت‌های منحصر به فرد شرکت و عملکرد صادرات به‌عنوان واسطه عمل می‌کند.
پرمتاساری و همکاران (۲۰۲۲)	نقش قابلیت‌های پویا مبتنی بر دانش سنتی در بهبود عملکرد پایدار صنعت بافندگی اندونزی	فرآیندهای مدیریت دانش سنتی به‌طور مستقیم بر قابلیت‌های پویا و عملکرد پایدار تأثیر می‌گذارد. فرآیندهای مدیریت دانش سنتی نقش مهمی در افزایش مزیت رقابتی با نقش واسطه قابلیت‌های پویا دارند. به این معنا که قابلیت‌های پویا نقش پررنگی در بهبود مزیت رقابتی دارد.
یاسکان و همکاران (۲۰۲۳)	تأثیر بازرگاری، جهت‌گیری کارآفرینی، نوآوری و مزیت رقابتی بر عملکرد تجاری شرکت‌های کوچک و متوسط اندونزی	بازارگرایی، جهت‌گیری کارآفرینی و مزیت رقابتی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر معناداری دارد.
واسیم و همکاران (۲۰۲۴)	بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط: نقش تعدیل‌کننده اینترنت اشیا و نقش میانجی خلاقیت	بین بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار کوچک و متوسط کشور اسکاتلند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
نوریاتی و همکاران (۲۰۲۴)	تأثیر بازرگاری و نوآوری بر عملکرد تجاری در شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق مزیت رقابتی	نوآوری تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی دارد. مزیت رقابتی بر عملکرد تجاری تأثیر می‌گذارد. بازارگرایی بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد. تأثیر بازارگرایی و نوآوری بر عملکرد تجاری، که مزیت رقابتی واسطه آن است، معنادار اعلام شد.
پرادیتیا و پوروانتو (۲۰۲۴)	تأثیر قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های نوآوری بر مزیت رقابتی: تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری	قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی دارند و قابلیت‌های نوآوری تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی دارند.

بنابراین، اقدامات و راهبردهای توسعه بازرگاری به‌جهت اثربخشی و تأثیر مثبتی که در بهبود عملکرد تجاری کسب‌وکارها دارند، موردتوجه ویژه پژوهشگران و مدیران کسب‌وکارها قرار گرفته‌اند. با این‌وجود، در زمینه بررسی نقش واسطه‌ای متغیرهای قابلیت‌های پویا و مزیت‌های رقابتی در ارتباط با دو متغیر بازرگاری و عملکرد تجاری کسب‌وکارها، به‌نظر می‌رسد که تاکنون پژوهشی انجام نشده است. درنتیجه، این پژوهش باهدف پُرکردن خلاء و شکاف نظری یادشده انجام شده است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

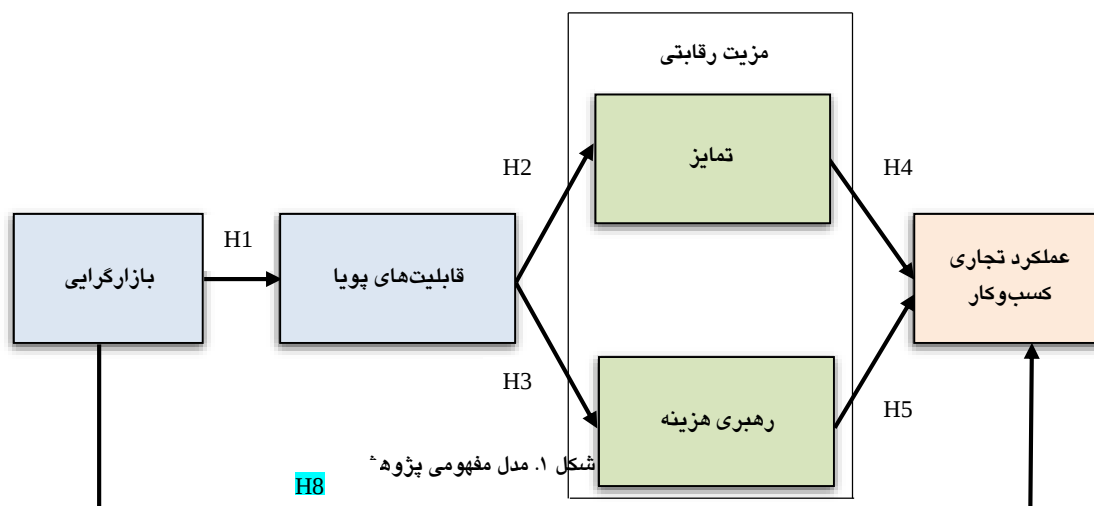
مرور مبانی نظری پیشین، زمینه را برای ارائه فرضیه‌های پژوهش فراهم نمود. بر این اساس، فرضیه‌های زیر برای پژوهش حاضر تدوین شده است.

- فرضیه ۱) بازرگاری بر توسعه قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۲) قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی تمایز تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۳) قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی رهبری هزینه تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۴) مزیت رقابتی تمایز بر عملکرد تجاری تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۵) مزیت رقابتی رهبری هزینه بر عملکرد تجاری تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۶) بازرگاری بر مزیت رقابتی باتوجه به نقش واسطه‌ای قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۷) قابلیت‌های پویا بر عملکرد تجاری کسب‌وکار باتوجه به نقش واسطه‌ای مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۸) بازرگاری بر عملکرد تجاری کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد. باتوجه به فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱، است.

¹ Keskin

² Permatasari

³ Yaskun



پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران بازرگانی شرکت‌های تولیدی لبنیات منتخب در استان تهران و به تعداد ۴۹۵ نفر در سال ۱۴۰۲ تشکیل داد. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران، تعداد ۲۱۶ نفر نمونه انتخاب و وارد مطالعه شدند.

$$\frac{495 \left(\frac{1}{96} \right)^2 \times \left(\frac{0}{51} \right)^2}{\left(\frac{0}{04} \right)^2 \times 494 + \left(\frac{1}{96} \right)^2 \times \left(\frac{0}{51} \right)^2} = 216$$

برای سنجش متغیر بازاریابی از ۱۲ سؤال با سه مؤلفه‌ی پیشنهادی از کوهلی و جاوورسکی (۱۹۹۰) شامل هوشمندی، انتشار هوشمندی و پاسخگویی از طریق مقیاس پنج گزینه‌ای است. برای سنجش متغیر قابلیت‌های پویا از ۹ سؤال با سه مؤلفه‌ی قابلیت استراتژیک سازمان، قابلیت نوآرانه تحقیق و توسعه و قابلیت مدیریت سازمانی از طریق مقیاس پنج گزینه‌ای استفاده شد (کوریا و همکاران، ۲۰۲۰). برای سنجش متغیر مزیت رقابتی از ۷ سؤال با دو مؤلفه‌ی قابلیت تمایز (منظور از استراتژی متمایز ساختن محصول این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت موردنظر، محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند) و رهبری هزینه (در رهبری هزینه کسب‌وکار اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند که بهای تمام‌شده هر واحد برای مشتری کاهش می‌یابد) از طریق مقیاس پنج گزینه‌ای استفاده شد. برای سنجش متغیر عملکرد تجاری کسب‌وکار از ۵ سؤال از طریق مقیاس پنج گزینه‌ای است (کوریا و همکاران، ۲۰۲۰). در این پژوهش برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها، از نظرات و راهنمایی‌های ۵ تن از متخصصان و خبرگان رشته مدیریت بازرگانی استفاده شد و دیدگاه‌های آنها در پرسشنامه نهایی لحاظ گردید. همچنین پایایی کل پرسشنامه‌های بازاریابی، قابلیت‌های پویا، مزیت رقابتی و عملکرد تجاری به ترتیب ۰/۹۵، ۰/۹۶، ۰/۹۵ و ۰/۹۶ محاسبه گردید. برای تحلیل و ارائه نتایج از نرم‌افزار SPSS²² و برای تعیین روابط بین شاخص‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS⁴ بهره گرفته شد. برای سنجش میزان پایایی پرسشنامه‌های پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ و روش پایایی ترکیبی استفاده شد. جهت بررسی اعتبار درونی متغیرهای پژوهش از شاخص روایی همگرا استفاده شد. روایی همگرا نمایان‌گر میزان توانایی شاخص‌های یک بُعد در تبیین آن بُعد است. روایی همگرا از طریق معیار میانگین واریانس استخراج شده بررسی می‌گردد. در صورت مساوی یا بیشتر شدن این معیار از عدد ۰/۵ (AVE ≥ 0/5)، روایی همگرای ابزار اندازه‌گیری تأیید می‌گردد (هالند، ۱۹۹۹). همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد مقادیر برای ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷۰ است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب است. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. از سوی دیگر، مقدار روایی همگرا برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری نیز مطلوب ارزیابی می‌شود.

جدول ۲. نتایج روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

¹ Hulland

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
بازارگرایی	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۵۵
قابلیت‌های پویا	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۵۱
تمایز	۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۷۴
رهبری هزینه	۰/۸۸	۰/۸۸	۰/۷۴
عملکرد تجاری	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۶۵

۴. یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌ها، ۷۳ درصد از افراد را مردان و ۲۳ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. از نظر سن بالاترین فراوانی مربوط به گروه سنی بیشتر از ۴۰ سال (۴۲ درصد) بود. از نظر تحصیلات ۵۳ درصد از پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و ۲۶ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. از نظر سابقه خدمت، بیشترین افراد با سابقه خدمت ۵-۱۰ سال به میزان ۴۳ درصد بود و کمترین افراد با سابقه خدمت کمتر از ۵ سال به میزان ۲۹ درصد بودند (جدول ۳).

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

مشخصات جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۵۸ / ۰/۷۳
	زن	۴۹ / ۰/۲۳
	بدون پاسخ	۹ / ۰/۰۴
سن (سال)	< ۳۰	۴۲ / ۰/۱۹
	۳۰-۴۰	۷۳ / ۰/۳۴
	≤ ۴۰	۸۹ / ۰/۴۲
	بدون پاسخ	۱۲ / ۰/۰۵
تحصیلات	دیپلم	۱۷ / ۰/۰۷
	فوق دیپلم	۲۳ / ۰/۱۱
	کارشناسی	۱۱۴ / ۰/۵۳
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۵۶ / ۰/۲۶
	بدون پاسخ	۶ / ۰/۰۳
سابقه خدمت (سال)	< ۵	۶۳ / ۰/۲۹
	۵ - ۱۰	۹۱ / ۰/۴۳
	≤ ۱۰	۵۵ / ۰/۲۵
	بدون پاسخ	۷ / ۰/۰۳

در ادامه توصیف آماری متغیرهای اصلی پژوهش در جدول ۴ ارائه شده است. مطابق جدول ۴، متغیر عملکرد تجاری کسب-وکار با میانگین ۴/۲۸ و انحراف معیار ۰/۶۲ در اولویت اول، متغیر رهبری هزینه با میانگین ۳/۹۳ و انحراف معیار ۰/۷۴ در رتبه‌ی دوم، متغیر تمایز با میانگین ۳/۹۲ و انحراف معیار ۰/۷۳ در رتبه‌ی سوم، متغیر قابلیت‌های پویا با میانگین ۳/۹۰ و انحراف معیار ۰/۵۹ در رتبه‌ی چهارم و متغیر بازارگرایی با میانگین ۳/۷۳ و انحراف معیار ۰/۷۵ رتبه‌ی آخر را به خود اختصاص داده است (جدول ۴).

جدول ۴. توصیف آماری متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی		کشیدگی		کمینه	بیشینه
					آماره	خطای استاندارد	آماره	خطای استاندارد		
بازارگرایی	۲۱۶	۳/۷۳	۰/۷۵	۰/۵۶	-۰/۷۶	۰/۱۶	۰/۴۷	۰/۳۳	۱/۵	۵
قابلیت‌های پویا	۲۱۶	۳/۹۰	۰/۵۹	۰/۳۵	-۰/۶۰	۰/۱۶	۱/۱۸	۰/۳۳	۱/۷۵	۵
تمایز	۲۱۶	۳/۹۲	۰/۷۳	۰/۵۳	-۰/۴۸	۰/۱۶	-۰/۱۶	۰/۳۳	۲	۵
رهبری هزینه	۲۱۶	۳/۹۳	۰/۷۴	۰/۵۵	-۰/۵۱	۰/۱۱۶	۰/۰۴	۰/۳۳	۱/۵	۵
عملکرد کسب‌وکار	۲۱۶	۴/۲۸	۰/۶۲	۰/۳۹	-۰/۵۷	۰/۱۶	-۰/۵۲	۰/۳۳	۲/۷۵	۵

مطابق جدول ۵، در متغیر قصد بازارگرایی، سازه "انتشار هوشمندی" با میانگین ۴/۰۸ در اولویت اول و سازه "هوشمندی" با میانگین ۳/۶۷ در اولویت سوم قرار دارد. در متغیر قابلیت‌های پویا، سازه "قابلیت استراتژیک سازمان" با میانگین ۴/۰۱

رتبه‌ی اول و سازه "قابلیت نوآورانه تحقیق و توسعه" با میانگین ۳/۷۶ رتبه‌ی سوم را به خود اختصاص داده است. در مورد متغیر مزیت رقابتی، سازه "قابلیت رهبری هزینه" با میانگین ۳/۹۳ رتبه‌ی نخست و سازه "قابلیت تمایز" با میانگین ۳/۹۲ رتبه‌ی دوم را به خود اختصاص داده است (جدول ۵).

جدول ۵. توصیف سازه‌های متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	واریانس	جولگی	کشیدگی	رتبه
بازارگرایی	هوشمندی	۳/۶۷	۰/۷۴	۰/۵۵	-۰/۹۰	۱/۳۲	۳
	انتشارهوشمندی	۴/۰۸	۰/۵۹	۰/۳۵	-۰/۶۱	۰/۷۴	۱
	پاسخگویی	۳/۹۱	۰/۸۱	۰/۶۷	-۰/۶۸	۰/۰۹	۲
قابلیت‌های پویا	قابلیت استراتژیک سازمان	۴/۰۱	۰/۶۱	۰/۳۸	-۱/۱۰	۲/۱۲	۱
	قابلیت نوآورانه تحقیق و توسعه	۳/۷۶	۰/۷۴	۰/۵۵	-۰/۱۲	-۰/۴۴	۲
	قابلیت مدیریت سازمانی	۳/۷۴	۰/۷۲	۰/۵۲	۰/۷۶	۱/۱۳	۳
مزیت رقابتی	قابلیت تمایز	۳/۹۲	۰/۷۳	۰/۵۳	-۰/۴۸	-۰/۱۶	۲
	قابلیت رهبری هزینه	۳/۹۳	۰/۷۴	۰/۵۵	-۰/۵۱	۰/۰۴	۱

به‌منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) از مدل معادله‌ی ساختاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش پس از اصلاح مدل نشان می‌دهد که بارعاملی نشانگرهای انتخابی برای ارزیابی متغیرهای پنهان، بالاتر از مقدار استاندارد ۰/۵۰ بوده است. این امر حاکی از تناسب بالای نشانگرها برای ارزیابی متغیرهای پنهان است و اینکه مقدار قابل توجهی از واریانس متغیرهای پنهان در بافت داده‌ها باقی‌نمانده است. حال، به بررسی و آزمون مدل ساختاری می‌پردازیم. آزمون الگوی ساختاری یا فرضیه‌های پژوهش شامل ضرایب مسیر، معناداری آن‌ها و مقادیر واریانس تبیین شده (R^2) می‌باشد. ضرایب مسیرها نمایانگر تأثیر هریک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته می‌باشد. در جدول ۶ ضرایب مسیر متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۶. نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	مسیر	آماره t	ضریب مسیر	نتیجه آزمون
۱	بازارگرایی -> قابلیت‌های پویا	۱۹/۹۹	۰/۷۶	پذیرش
۲	قابلیت‌های پویا -> تمایز	۱۲/۷۲	۰/۶۹	پذیرش
۳	قابلیت‌های پویا -> رهبری هزینه	۱۲/۲۰	۰/۶۸	پذیرش
۴	تمایز -> عملکرد تجاری کسب‌وکار	۲/۴۷	۰/۲۳	پذیرش
۵	رهبری هزینه -> عملکرد تجاری کسب‌وکار	۵/۸۸	۰/۵۴	پذیرش
۶	بازارگرایی -> قابلیت‌های پویا -> مزیت رقابتی	۹/۹۴	۰/۴۴	پذیرش
۷	قابلیت‌های پویا -> مزیت رقابتی -> عملکرد تجاری کسب‌وکار	۹/۷۸	۰/۴۲	پذیرش
۸	بازارگرایی -> عملکرد تجاری کسب‌وکار	۴/۱۷	۰/۳۵	پذیرش

براساس جدول ۶، تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته پژوهش از طریق آن جدول در قالب ضرایب مسیر مشخص است. مثلاً، اثر بازارگرایی بر قابلیت پویا ۰/۷۶ می‌باشد. به‌منظور بررسی معناداری مسیرها از آماره t استفاده می‌شود. نتایج آزمون معناداری مسیرها بدین صورت است که مقادیر بزرگتر از $\pm ۱/۹۶$ در سطح ۰/۰۵ و مقادیر بزرگتر از ۲/۶۶ در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشند. باتوجه به نتایج مندرج در جدول شماره ۶ می‌توان اظهار نمود که تمامی مسیرهای پژوهش در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند. جهت آزمون فرضیه‌های ۷و ۶ با توجه به متغیرهای میانجی، از آزمون سوبل (با مقدار ۹.944) استفاده شده است. برای محاسبه میزان تأثیر از ضریب VAF استفاده شده است:

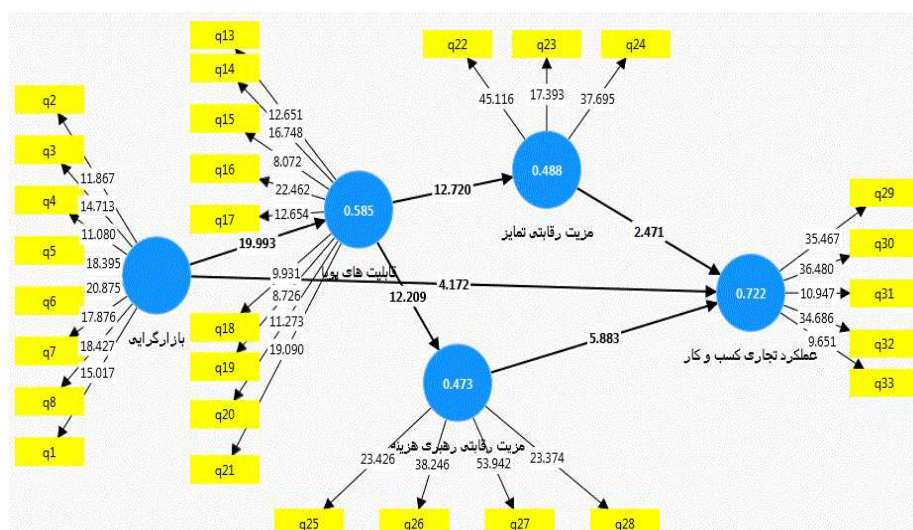
$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = 0.443$$

با توجه به نتایج ضریب اثر متغیر میانجی در فرضیه هفتم، مقدار ۰/۴۲ با سطح معناداری ۹/۷۸۱ می‌باشد که در سطح ۰/۰۱ و ۰/۰۵ معنادار است. در ادامه، از طریق واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش می‌توان به این پرسش پاسخ داد که چند درصد از تغییرات عملکرد کسب و کار توسط سایر متغیرهای پژوهش تبیین می‌شود. واریانس تبیین شده متغیرهای وابسته در جدول ۷ ارائه شده است.

متغیر	واریانس تبیین شده (R^2)
عملکرد کسب و کار	۰/۷۲۲
بازارگرایی	-
رهبری هزینه	۰/۴۷۳
تمایز	۰/۴۸۸
قابلیت پویا	۰/۵۸۵

Figure 1 is a path diagram illustrating the relationships between three latent variables (R2, R3, R4) and their corresponding observed variables (q1-q33). The latent variables are represented by blue circles with their R-squared values: R2 (0.585), R3 (0.488), and R4 (0.722). The observed variables are represented by yellow rectangles. Standardized path coefficients are shown on the arrows. For example, R2 predicts R3 (0.699) and R4 (0.354). R3 predicts R4 (0.546). R2 also predicts observed variables q1-q21, R3 predicts q22-q24, and R4 predicts q25-q28, q29-q33.

شکل ۲. مدل آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس ضریب مسیر



شکل ۳. مدل آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس مقدار تی استیوونت

در ادامه برازش مدل ساختاری (قدرت پیش‌بینی مدل) از طریق معیار $GOF = 0.58$ مورد بررسی قرار می‌گیرد. معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. در روش حداقل مربعات جزئی، وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار 0.1 ، 0.25 و 0.36 را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. در جدول ۸ مقدار GOF مدل ساختاری پژوهش محاسبه شده است که نمایانگر برازش قوی مدل می‌باشد.

جدول ۸. بررسی معیار GOF

متغیر	واریانس تبیین شده	مقادیر اشتراکی Communality	GOF
عملکرد کسب‌وکار	۰/۷۳۲	۰/۸۰	۰/۵۸
بازارگرایی	—	۰/۵۱	
رهبری هزینه	۰/۴۷۳	۰/۴۵	
تمایز	۰/۴۸۸	۰/۶۶	
قابلیت پویا	۰/۵۸۵	۰/۵۲	

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الزامات مدیریت استراتژیک برای بقاء کسب‌وکارها، بهبود عملکرد تجاری آنها و حفظ سهم بازار مناسب، امری اجتناب‌ناپذیر است. درک اینکه چه محصولات و خدماتی برای برآورده کردن نیازهای مشتریان ارائه شود، چالشی مهم فراروی مدیران کسب‌وکارها است. در همین راستا، کسب‌وکارها باید به‌طور کامل مزایا و محدودیت‌های هر جهت‌گیری استراتژیک را برای خلق مزیت‌های رقابتی برای دستیابی به عملکرد برتر را درک نمایند؛ چراکه، قابلیت‌های پویا و مزیت‌های رقابتی به درک بهتر رابطه بین بازارگرایی و عملکرد تجاری کسب‌وکارها کمک می‌کنند. از این رو، یکی از استراتژی‌هایی که دستیابی به عملکرد برتر را برای کسب‌وکارها به ارمغان می‌آورد، بازارگرایی است. بر این اساس، هدف مطالعه بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد تجاری کسب‌وکار باتوجه به نقش واسطه‌ای متغیرهای قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی در شرکت‌های لبنیاتی منتخب در استان تهران انجام شد.

با توجه به نتایج آزمون فرضیه اول پژوهش، بازارگرایی بر قابلیت‌های پویای کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد، بنابراین با بهبود جهت‌گیری‌های بازار، قابلیت‌های پویا ارتقاء و بهبود می‌یابد و قابلیت‌های پویا نیز منجر به افزایش مزیت‌های رقابتی برای کسب‌وکارها می‌شود. این یافته‌ی پژوهش با شواهد موجود در مطالعات هو (۲۰۰۸)، ویلدن و همکاران (۲۰۱۹)، کوریا و همکاران (۲۰۲۰)، رانداوا و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. به‌زعم هو (۲۰۰۸) بازارگرایی و قابلیت‌های پویا بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت دارند و بازارگرایی می‌تواند به قابلیت‌های پویا تبدیل شود. همچنین ایشان استدلال نمودند که

ارزش رقابتی بازاریگرایی به‌طور مثبت با قابلیت‌های پویا واسطه می‌شود. ویلدن و همکاران (۲۰۱۹) نیز در مطالعه‌ی خود بر تأثیر متقابل و رشد قابلیت‌های پویا و بازاریگرایی تأکید داشتند و اشاره نمودند که کسب‌وکارهای بازاریمحور از استقرار سریع قابلیت پویا سود بیشتری می‌برند. کوریا و همکاران (۲۰۲۰) نیز در مطالعه‌ی خود بر تأثیر مثبت بازاریگرایی بر قابلیت‌های پویا در شرکت‌های کشور پرتغال صحه گذاشته‌اند. به‌زعم ایشان، بازاریگرایی مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و ایجاد مزیت‌های رقابتی را برای کسب‌وکارها ارتقاء می‌دهد که می‌تواند منجر به بهبود عملکرد تجاری گردد. همچنین رانداوا و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهش خود بر این نکته تأکید داشتند که بازاریگرایی کسب‌وکار کوچک و متوسط، از طریق استقرار مناسب قابلیت‌های پویا، نوآوری مدل کسب‌وکار را هدایت می‌کند. نتایج آزمون فرضیه دوم پژوهش نیز حاکی‌ازین است که قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی تمایز تأثیر مثبت و معناداری دارد، بنابراین با رشد و بهبود قابلیت‌های پویا، مزیت رقابتی پایدار برای کسب‌وکار ایجاد می‌شود. در این راستا، فاینشمیت و همکاران (۲۰۱۹)، کوریا و همکاران (۲۰۲۰)، فریرا و کوئیلو (۲۰۲۰) و خلیق و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعات خود بر تأثیر قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی تمایز اشاره داشتند.

نتایج تحلیل مقایسه‌ای کیفی فازی فاینشمیت و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که قابلیت‌های پویا با فراهم نمودن ترکیبی از جهت‌گیری‌های تمایز و کم‌هزینه، منجر به مزیت رقابتی در محیط‌های پویا می‌شود. خلیق و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی شرکت‌های دانش‌بنیان برتر ایران در حوزه الکترونیک و انفورماتیک به این نتیجه دست یافتند که شرکت‌های دانش‌بنیان زمانی می‌توانند در پدیده دانش‌محوری به موفقیت پایدار دست یابند که دو مسیر تمایز و استراتژی‌های دانش‌بنیان را در نظر بگیرند. نتایج آزمون فرضیه سوم پژوهش نشان داد که قابلیت‌های پویا بر استراتژی رقابتی رهبری هزینه تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته‌ی پژوهش با نتایج مطالعات ابراهیمی و نورنژادونوش (۱۴۰۰)، فاینشمیت و همکاران (۲۰۱۹)، کوریا و همکاران (۲۰۲۰) و پرادی‌تیا و پوروانتو (۲۰۲۴) هم‌راستاست. به‌زعم پرادی‌تیا و پوروانتو (۲۰۲۴) قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی در کسب‌وکارهای کشور اندونزی دارند. از نظر فاینشمیت و همکاران (۲۰۱۹) قابلیت‌های پویا منجر به مزیت رقابتی می‌شود. قابلیت‌های پویا با امکان‌سازی ترکیبی از جهت‌گیری‌های تمایز و کم‌هزینه منجر به مزیت رقابتی در محیط‌های پویا می‌شود.

در محیط‌های پایدار، قابلیت‌های پویا در حمایت از جهت‌گیری کم‌هزینه مؤثر هستند. در مطالعه‌ی ابراهیمی و نورنژادونوش (۱۴۰۰) راهبردها توسعه قابلیت‌های پویای بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط لبنی استان مازندران شامل تشکیل تیم‌های پایش محیطی، ایده‌یابی، برگزاری جلسات مبتنی بر گفت‌وگو، به‌روزرسانی سیستم‌های پایش و کسب اطلاعات محیطی، گرایش به سمت بازار، تسهیل اشتراک‌گذاری دانش و تقویت فرایندهای یادگیری سازمانی بود. نتایج آزمون فرضیه چهارم حاکی است که مزیت رقابتی تمایز بر عملکرد تجاری شرکت‌های تولید لبنیات استان تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش نیز با نتایج گزارش شده در مطالعات خرم‌نسب و همکاران (۱۴۰۰)، نوروزی و همکاران (۱۴۰۱)، اودریه و همکاران (۲۰۱۹)، کوریا و همکاران (۲۰۲۰)، کسکین و همکاران (۲۰۲۱) و یاسکان و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت دارد. در همین راستا، اودریه و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ی خود در صنعت نساجی مالزی بر این امر صحه گذاشتند که مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کسب‌وکار دارد. به‌زعم کسکین و همکاران (۲۰۲۱) قابلیت‌های منحصر به فرد کسب‌وکار، به‌ویژه قابلیت‌های اطلاعاتی، ارتباطی و بازاریابی، و همچنین استراتژی‌های رقابتی تمایز و رهبری هزینه، مزیت رقابتی را برای شرکت‌های صادراتی فراهم می‌کند و عملکرد صادراتی آنها را در بازارهای جهانی بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، مزیت‌های رقابتی تاحدی در رابطه بین استراتژی‌های رقابتی و قابلیت‌های منحصر به فرد شرکت و عملکرد صادرات به‌عنوان واسطه عمل می‌کند. همچنین در بررسی یاسکان و همکاران (۲۰۲۳) در شرکت‌های کوچک و متوسط اندونزی، مزیت رقابتی بر عملکرد تجاری شرکت‌های مورد مطالعه تأثیر مثبت و معناداری داشت. نتایج مربوط به فرضیه پنجم پژوهش نیز نشان داد که مزیت رقابتی رهبری هزینه بر عملکرد تجاری شرکت‌های تولید لبنیات استان تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش نیز با یافته‌های موجود در مطالعات اودریه و همکاران (۲۰۱۹)، کوریا و همکاران (۲۰۲۰)، کسکین و همکاران (۲۰۲۱) و یاسکان و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است. نتایج فرضیه ششم پژوهش نشان داد متغیر بازاریگرایی بر مزیت رقابتی باتوجه به نقش واسطه‌ای قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با نتایج موجود در مطالعات امیردیوانی و محقق (۱۴۰۰)، خلیلی و همکاران (۱۴۰۲)، عظیمی و حسین‌پور (۱۴۰۲)، اودریه و همکاران (۲۰۱۹)، کوریا و همکاران (۲۰۲۰)، اکتاویا و همکاران (۲۰۲۰)، بهاسکار (۲۰۲۰)، یاسکان و همکاران (۲۰۲۳)، منافه و همکاران (۲۰۲۴)، دربه و همکاران (۲۰۲۴) و واسیم و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد. نتایج فرضیه هفتم پژوهش نشان داد که متغیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد تجاری کسب‌وکار باتوجه به نقش واسطه‌ای مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این بخش از یافته‌های پژوهش نیز با شواهد موجود در

مطالعات خلیلی و همکاران (۱۴۰۲)، عظیمی و حسین‌پور (۱۴۰۲)، اودریه و همکاران (۲۰۱۹)، کوریا و همکاران (۲۰۲۰)، اکتاویا و همکاران (۲۰۲۰)، بهاسکار (۲۰۲۰)، یاسکان و همکاران (۲۰۲۳)، منافه و همکاران (۲۰۲۴)، دربه و همکاران (۲۰۲۴) و واسیم و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد. در همین راستا، خلیلی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ی خود تأثیر فرهنگ بازارمحوری و ابعاد آن را بر عملکرد بازرگانی شرکت پتروشیمی برزویه، باتوجه به نقش میانجی مزیت رقابتی تأیید نمودند. در پژوهش اودریه و همکاران (۲۰۱۹) نیز تأثیر بازارگرایی و نوآوری بر مزیت رقابتی و عملکرد تجاری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نساجی مالزی تأیید گردید. همچنین، کوریا و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای که در شرکت‌های پرتغالی انجام دادند بر تأثیر مثبت و معنادار بازارگرایی بر عملکرد تجاری باتوجه به نقش میانجی متغیرهای قابلیت‌های پویا و مزیت‌های رقابتی صحه گذاشتند. افزون‌بر این، اکتاویا و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر معنادار بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در اندونزی را تأیید نمودند. نتایج پژوهش منافه و همکاران (۲۰۲۴) نیز حاکی از این بود که بین بازارگرایی و عملکرد تجاری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در بخش فناوری رابطه معنادار وجود دارد. همچنین دربه و همکاران (۲۰۲۴) تأیید نمودند که بین جهت‌گیری بازار و عملکرد تولیدکنندگان گوجه فرنگی در کشور اتیوپی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج مطالعه واسیم و همکاران (۲۰۲۴) نیز حکایت از این دارد که بین بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار کوچک و متوسط اسکاتلند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. درنهایت، مطابق نتایج آزمون فرضیه هشتم، متغیر بازارگرایی بر عملکرد تجاری کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش نیز با شواهد موجود در مطالعات امیردیوانی و محقق (۱۴۰۰)، سیف‌اللهی و حمیدزاده اربابی (۱۴۰۰)، عظیمی و حسین‌پور (۱۴۰۲)، خلیلی و همکاران (۱۴۰۲)، اودریه و همکاران (۲۰۱۹)، بهاسکار (۲۰۲۰)، کوریا و همکاران (۲۰۲۰)، یاسکان و همکاران (۲۰۲۳)، واسیم و همکاران (۲۰۲۴) و نوریاتی و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد. در همین راستا نوریاتی و همکاران (۲۰۲۴) به این نتیجه دست یافتند که بازارگرایی بر عملکرد تجاری کسب‌وکارهای خرد، کوچک و متوسط اندونزی، که مزیت رقابتی واسطه آن است، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

پیشنهادها، نخست این‌که، باتوجه به تأیید رابطه بازارگرایی و قابلیت‌های پویا، به‌منظور بهبود قابلیت‌های پویا از طریق هوشمندی بازارگرایی، پیشنهاد می‌شود تا درخصوص نیازهای مشتریان، نظرسنجی و با آنان جلسات منظم برگزار شود. همچنین، به‌منظور بهبود قابلیت‌های پویا از طریق انتشار هوشمندی بازارگرایی، پیشنهاد می‌شود تا اطلاعات مربوط به روندهای رفتاری مشتریان و نیازهای آنان با حوزه‌های عملکردی مختلف در کسب‌وکار به اشتراک گذاشته شود. به‌منظور بهبود قابلیت‌های پویا از طریق پاسخگویی بازارگرایی نیز پیشنهاد می‌شود تا به‌سرعت نسبت به تغییرات نیازهای مشتری از طریق تبلیغ مزیت‌ها، تغییر در خدمات و قیمت‌ها پاسخ مناسب داده شود. با توجه تأیید تأثیر قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی تمایز و به‌منظور بهبود مزیت رقابتی تمایز از طریق قابلیت استراتژیک، پیشنهاد می‌شود تا سازمان با تشکیل واحد تحقیقات بازار، از فرصت‌های تجاری جدید یا احتمال تهدید آگاه شود. همچنین، به‌منظور بهبود مزیت رقابتی تمایز از طریق قابلیت نوآورانه تحقیق و توسعه، پیشنهاد می‌شود تا سازمان با بکارگیری ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف خود را ارزیابی نماید. به‌منظور بهبود مزیت رقابتی تمایز از طریق قابلیت مدیریت سازمانی، پیشنهاد می‌شود تا سازمان در برقراری ارتباط و هماهنگی اثربخش بین بخش‌ها انعطاف‌پذیر عمل کند. باتوجه به تأیید تأثیر قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی رهبری هزینه و به‌منظور بهبود مزیت رقابتی رهبری هزینه از طریق قابلیت استراتژیک، توصیه می‌شود تا سازمان با انسجام‌بخشی به دانش کارکنان از آنها در جهت کاهش هزینه‌ها بهره جوید. همچنین، به‌منظور بهبود مزیت رقابتی رهبری هزینه از طریق قابلیت نوآورانه تحقیق و توسعه، توصیه می‌شود تا سازمان نسبت به توسعه محصول یا فناوری جدید انعطاف‌پذیری خود را افزایش دهد.

به‌منظور بهبود مزیت رقابتی رهبری هزینه از طریق قابلیت مدیریت سازمانی، توصیه می‌شود تا سازمان در جهت برآوردن نیازهای جامعه هدف حرکت کند. باتوجه به تأثیر مثبت مزیت رقابتی تمایز بر عملکرد تجاری کسب‌وکار و به‌منظور افزایش عملکرد تجاری کسب‌وکار از طریق مزیت رقابتی تمایز، پیشنهاد می‌شود تا کسب‌وکار در ارائه یک محصول جدید به بازار پیشرو باشد. همچنین، به‌منظور افزایش عملکرد تجاری کسب‌وکار از طریق مزیت رقابتی تمایز، پیشنهاد می‌شود تا کسب‌وکار در استفاده از استراتژی‌های تبلیغاتی نوآورانه پیشگام باشد. به‌منظور افزایش عملکرد تجاری کسب‌وکار از طریق مزیت رقابتی تمایز، پیشنهاد می‌شود تا شرکت در استفاده از استراتژی‌های قیمت‌گذاری نوآورانه پیشگام باشد. باتوجه به تأثیر مثبت مزیت رقابتی رهبری هزینه بر عملکرد تجاری کسب‌وکار در این مطالعه، و به‌منظور افزایش عملکرد تجاری کسب‌وکار از طریق مزیت رقابتی رهبری هزینه، پیشنهاد می‌شود تا شرکت بر کاهش هزینه در تمام فعالیت‌های تجاری خود تمرکز نماید. همچنین، به‌منظور افزایش عملکرد تجاری کسب‌وکار از طریق مزیت رقابتی رهبری هزینه، پیشنهاد می‌شود تا روند تولید در

شرکت باهدف کاهش مداوم هزینه‌های تولید همیشه تغییر کند. به‌منظور افزایش عملکرد تجاری کسب‌وکار ازطریق مزیت رقابتی رهبری هزینه، پیشنهاد می‌شود تا شرکت در پروژه‌های بزرگ و باهدف صرفه‌جویی به مقیاس سرمایه‌گذاری کند. در نهایت، باتوجه به تأیید تأثیر بازارگرایی بر عملکرد تجاری کسب‌وکار در این مطالعه و سایر مطالعاتی که ذکر آنها رفت، باتوجه به تغییرات روزافزون و ناپایداری بازار محصولات لبنی، بر اهمیت پیاده‌سازی و توسعه یک سیستم اطلاعاتی و ارتباطی داخلی توسط کسب‌وکار به‌منظور پایش و امکان انتشار سریع و مؤثر اطلاعات بازار در مورد مصرف‌کنندگان و رقبا در میان بخش‌های مختلف کسب‌وکار جهت تصمیم‌گیری درخصوص تغییر رویکردهای بازاریابی پیشنهاد می‌شود. این قابلیت کسب‌وکار را برای اتخاذ سیاست‌های راهبردی لازم برای رفع نیازهای بازار بهبود می‌بخشد. شایان ذکر است، این پژوهش با تحلیل تأثیر متغیر بازارگرایی بر عملکرد تجاری شرکت‌های لبنیاتی از طریق قابلیت‌های پویا و مزیت‌های رقابتی تمایز و رهبری هزینه، می‌تواند از لحاظ نظری به غنای ادبیات نظری و دانش راهبردهای توسعه و بقا شرکت‌های لبنیاتی کمک نماید. از جنبه‌ی عملی، یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای صاحبان و مدیران فروش و بازاریابی شرکت‌های لبنیاتی در درک اهمیت قابلیت‌های پویا و بازارگرایی از عوامل تعیین‌کننده مزیت رقابتی و عملکرد کسب‌وکار و سیاستگذاری تجاری مفید و سازنده باشد. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی نقش سایر متغیرهای میانجی در رابطه بین بازارگرایی و عملکرد تجاری مورد مطالعه قرار گیرد و برای اندازه‌گیری بهتر و دقیق‌تر مزیت رقابتی، توصیه می‌شود تا این سازه از طریق سه بُعد پیشنهادی مایکل پورتر (تمایز، تمرکز، رهبری هزینه) مطالعه شود. علاوه بر این، با توجه به اینکه این پژوهش در شرکت‌های لبنیاتی منتخب استان تهران انجام شده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود برای تعمیم نتایج، پژوهش‌های دیگری نیز در سایر شرکت‌های لبنیاتی در دیگر استان‌های کشور انجام شود و مدل پژوهش در سطح جامعه آماری بزرگتری (سایر شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی) آزمون شود تا تعمیم نتایج با اطمینان بیشتری صورت پذیرد. محدودیت پژوهش در این است که سازه مزیت رقابتی بدون در نظر گرفتن بعد تمرکز مورد مطالعه قرار گرفته است.

منابع

- Amirdivani, A., & Mohaghegh, N. (2021). The impact of market orientation on the performance of Mammut Industrial Group through the moderator role of knowledge sharing. *New research approaches in management and accounting*, 5 (61): 84-96. <https://majournal.ir/index.php/ma/mbajournal>. (In Persian).
- AlShehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrieh, A., & Tabash, M. I. (2021). The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1980934>.
- Arman, M., Nematollahi, H., Tangestani, E., & Mousavi, S. A. (2023). The role of digital transformation and entrepreneurial leadership on organization performance with the mediation of two-way learning (case study: small businesses of Bushehr province). *Human Resources Excellence*, 1 (4): 87-113. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/ehr/Article/927037>. (In Persian).
- Azimi, H., & Hosseinpour, E. (2023). The Effect of Market Orientation on Organizational Performance with the Mediating Role of Learning Orientation (Case Study: Pegah, Telecommunications and Parsuswitch Companies). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 21(51), 3-14. <https://doi.org/10.22034/jtd.2022.254484>. (In Persian).
- Bhardwaj, R., & Srivastava, S. (2024). Dynamic capabilities of social enterprises: A qualitative meta-synthesis and future agenda. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(2), 400-428. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1972030>.
- Bhaskar, H. L. (2020). Establishing a link among total quality management, market orientation and organizational performance: an empirical investigation. *The TQM Journal*, 32(6), 1507-1524. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2019-0012>.
- Bossaghzadeh, N., Moradi, M., & Tamimi, M. (2020). Using dynamic capabilities and organizational ambidexterity to explain competitive advantage in Iranian Export Companies. *Journal of International Business Administration*, 3(1), 21-44. https://jiba.tabrizu.ac.ir/article_10380.html. (In Persian).
- Bruen, J., Spillane, J.P., Bradley, J. and Brooks, T. (2022). Managerial representations of achieving a competitive advantage in architectural practices: a UK perspective. *Archnet-IJAR*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ARCH-12-2021-0336>
- Cobelli, N., Cassia, F., & Donvito, R. (2023). Pharmacists' attitudes and intention to adopt telemedicine: Integrating the market-orientation paradigm and the UTAUT. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122871. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122871>.
- Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2020). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management*, 14 (2), 187-206. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2019-0223>.

- Derbe, S. Y., Kifle, S. W., Yimenu, S. M., Geleta, D. S., & Woldegiorgis, B. S. (2024). Market orientation and performance of smallholder tomato producers. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 10 (1), 184-202. [10.22004/ag.econ.341564](https://doi.org/10.22004/ag.econ.341564).
- Ebrahimi, M., & Noornejad Vanoush, V. (2021). Providing a Model for Developing Dynamic Marketing Capabilities in Small and Medium Dairy Enterprises. *Iranian journal of management sciences*, 16(61), 147-174. https://journal.iams.ir/article_348.html?lang=fa. (In Persian).
- Eurico Soares de Noronha, M., Ferraro, D. M., Longo, L. R., & Melvin, S. S. (2024). The orchestration of dynamic capabilities in cleantech companies. *Innovation & Management Review*, 21(1), 15-27. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2021-0144>.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A. and Mallon, M. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56 (4): 758-787. <https://doi.org/10.1111/joms.12415>.
- Farajpour, M., & Saleh, A. A. (2021). Identifying the factors influencing market orientation based on new technologies in the insurance industry in order to provide a model. *Financial Economics*, 14 (53): 173-192. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/ecj/Article/682976?jid=682976>. (In Persian).
- Faryabi, M., Rahimiaghdam, S., Kousheshi, M. R., & PourAghabalaie, A. (2019). Effect of market orientation and international experience on export performance with the mediating role of international marketing strategy. *Journal of International Business Administration*, 2(1), 23-44. <https://doi.org/10.22034/jiba.2019.9068>. (In Persian).
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255-286. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108>.
- Hou, J. J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36 (9), 1251-1268. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1251>.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20 (2): 195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)10970266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)10970266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7).
- Khoram, N. S. H., Hosseinzade, L. F., Shahriari, M., & Sharifi, M. (2022). The effects of supply chain integrity management, supply chain risk management, and competitive advantages on the performance of companies: A case study of the National South Oilfields Company of Iran. *Journal of Business Administration Researches*, 13 (26): 61-78. https://bar.yazd.ac.ir/article_2613.html. (In Persian).
- Kaawaase, T. K. (2022). Anchoring on dynamic auditing capabilities to manage small and medium audit practices in a Covid-19-induced turbulent business environment. *Management Matters*, 19 (1): 73-90. <https://doi.org/10.1108/MANM-01-2022-0003>.
- Kamboj, S. and Rahman, Z. (2017). Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation, *Management Research Review*, 40 (6): 698-724. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2014-0225>.
- Keskin, H., Ayar Şentürk, H., Tatoglu, E., Gölgeci, I., Kalaycioglu, O., & Etioglu, H. T. (2021). The simultaneous effect of firm capabilities and competitive strategies on export performance: the role of competitive advantages and competitive intensity. *International Marketing Review*, 38 (6), 1242-1266. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2019-0227>.
- Khaligh, A. A., Haghighi, M., Nazari, M., & Hosseini, H. K. (2020). An exploratory model of competitive advantage through dynamic capabilities and differentiation approach for knowledge-based companies. *Research square*, 1-15. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-42614/v1>.
- Khalili, A., Alishahi, M., Khoshbar, M., & Sherafat, GH. (2023). the effect of market-oriented culture on the commercial performance of Borzoye Petrochemical Company (Nouri) and the mediating role of competitive advantage. *International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran*. <https://civilica.com/doc/1671412/>. (In Persian).
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>.
- Ma, H., Lang, C., Sun, Q., & Singh, D. (2021). Capability development in startup and mature enterprises. *Management Decision*, 59(6), 1442-1461. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0313>.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of business research*, 94, 320-334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>.
- Manafe, M. W. N., Rizani, A., Purnawati, E., & Harsono, I. (2024). Analysis of the Influence of Technical Expertise, Market Orientation, Social Capital, and Innovation on the Performance of Micro and Small Businesses in the Technology Sector. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 983-995. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.493>.
- Navarro-García, A., Ledesma-Chaves, P., Gil-Cordero, E., & De-Juan-Vigaray, M. D. (2024). Intangible resources, static and dynamic capabilities and perceived competitive advantage in exporting firms. A PLS-SEM/fsQCA approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 123001. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123001>.
- Norouzi, H., Khoddami, S., & Abidi, Z. (2022). The effect of business intelligence on firm performance by considering the mediating role of knowledge sharing, organizational innovation and competitive advantage. *Innovation management and operational strategies*, 3(4), 371-386. <https://doi.org/10.22105/imos.2022.341854.1231>. (In Persian)

- Nosratpanah, R., Barani, S., Ashrafzadeh, A., & Atashi, G. (2024). The Effect of Dynamic Service Innovation Capabilities on Firm Performance: The Moderating Role of Perceived Environmental Dynamism and the Mediating Role of Service Innovation and Competitive Advantage. *Journal of Business Management*, 16(1), 137-166. <https://doi.org/10.22059/jibm.2023.355935.4546>. (In Persian).
- Nuryati, S., Frimayasa, A., & Arief, Z. (2024). The Influence of Market Orientation And Innovation On Business Performance In MSMEs Through Competitive Advantage. *Jurnal Scientia*, 13(01), 59-68. <https://doi.org/10.58471/scientia.v13i01.2166>
- Octavia, A., Indrawijaya, S., Sriyudha, Y., & Hasbullah, H. (2020). Impact on E-commerce adoption on entrepreneurial orientation and market orientation in business performance of SMEs. *Asian Economic and Financial Review*, 10 (5), 516-525. . <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.105.516.525>.
- Ortigueira-Sánchez, L. C., Welsh, D. H., & Stein, W. C. (2022). Innovation drivers for export performance. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1(2), 100013. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100013>.
- Owais, L. (2024). The barriers to successful performance measurement systems (PMSS): a literature review. *SEA-Practical Application of Science*, (34), 41-47. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_34_5.pdf.
- Pap, J., Mako, C., Illessy, M., Kis, N., & Mosavi, A. (2022). Modeling organizational performance with machine learning. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 177. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040177>.
- Patrisia, D., Linda, M. R., & Abror, A. (2022). Creation of competitive advantage in improving the business performance of banking companies. *Journal Siasat Bisnis*, 121-137. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol26.iss2.art1>.
- Permatasari, A., Dhewanto, W., & Dellyana, D. (2022). The role of traditional knowledge-based dynamic capabilities to improve the sustainable performance of weaving craft in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2021-0156>.
- Praditya, R. A., & Purwanto, A. (2024). Linking the Influence of Dynamic Capabilities and Innovation Capabilities on Competitive Advantage: PLS-SEM Analysis. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 1(02), 6-10. <https://doi.org/10.7777/dzjyxr52>.
- Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130, 618-634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046>.
- Robousheh, Z., & Davali, M. M. (2023). zahraEvaluating the relationship between brand value and innovation in marketing with organization performance and the mediating role of sustainable competitive advantage (case study: Mihan Company). *The fourth national conference on sustainable development in management and accounting sciences of Iran*, Tehran. <https://civilica.com/doc/1753492/>. (In Persian).
- Rumanti, A. A., Rizana, A. F., & Achmad, F. (2023). Exploring the role of organizational creativity and open innovation in enhancing SMEs performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100045. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100045>.
- Seifollahi, N., & Hamidzadeh Arbabi, A. (2021). Analyzing the Effect of Knowledge Management and Market Orientation on Market Performance with the Mediating Role of Open Innovation (Case Study: Tejarat Bank). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(1), 89-122. https://jkm.ihu.ac.ir/article_206164.html. (In Persian).
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004, June). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, 1 (2): 739-742.
- Tukamuhabwa, B., Mutebi, H. and Kyomuhendo, R. (2021). Competitive advantage in SMEs: effect of supply chain management practices, logistics capabilities and logistics integration in a developing country. *Journal of Business and Socio-economic Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBSED-04-2021-0051>.
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. J. M. S. L. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>.
- Van Lieshout, J. W. F. C., van der Velden, J.M., Blomme, R.J. and Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26 (2/3): 39-62. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2021-0007>.
- Wasim, M., Ahmed, S., Kalsoom, T., Khan, M. S., & Rafi-Ul-Shan, P. M. (2024). Market orientation and SME performance: Moderating role of IoT and mediating role of creativity. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 938-965. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2100897>.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>.
- Wilden, R., Gudergan, S. and Lings, I. (2019). The interplay and growth implications of dynamic capabilities and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 83, 21-30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.001>.
- Yaskun, M., Sudarmiatin, S., Hermawan, A., & Rahayu, W. P. (2023). The Effect of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Innovation and Competitive Advantage on Business Performance of Indonesian MSMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 39. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1563>.