

بررسی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی حمایتی (SHRM) و قابلیت نوآوری در روابط میان استراتژی مشتری محور با عملکرد مالی (مورد مطالعه: شهرک صنعتی کاسپین)

اکبر بهمنی¹، منصوره گل میمی²، مجید شامحمدی³

1-استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

2-دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی تاکستان، ایران

3-کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی تاکستان، ایران، نویسنده مسئول

shahmohamadim2020@gmail.com

چکیده

هدف از این مطالعه بررسی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی حمایتی و قابلیت نوآوری در روابط میان استراتژی مشتری محور با عملکرد مالی در بین شرکت های شهرک صنعتی کاسپین می باشد. این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش تحقیق از نوع توصیفی و از طبقه پیمایشی بوده است که در آن با بهره گیری از روش مدل سازی معادلات ساختاری تاثیر متغیرها بر روی یکدیگر و در نهایت بر ارزش مدل نظری ارائه شده در این پژوهش تعیین گردید. جامعه آماری این مطالعه را شرکت های تولیدی شهرک صنعتی کاسپین به تعداد 330 واحد فعال تشکیل داد. به منظور تعیین تعداد نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. بر این اساس تعداد 177 از مدیران و کارشناسان شرکت های تولیدی به عنوان نمونه (به روش نمونه گیری تصادفی ساده) شرکت نمودند. داده ها از طریق پرسشنامه های استاندارد با روایی و پایایی تایید شده گردآوری گردید. یافته های این پژوهش نشان داد مجموعه عواملی که در این مدل بر روی عملکرد مالی تاثیرگذار بودند، می توانند به ترتیب به میزان 62/2 درصد از تغییرات عملکرد مالی را تبیین نمایند.

واژه های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، قابلیت نوآوری، استراتژی مشتری محور، عملکرد مالی

مقدمه

سازمان ها در یک محیط تجاری جهانی فعالیت می نمایند که با تغییرات سریع، پیشرفت فناوری، تغییر نیازهای مشتری و رقابت بیشتر مشخص شده است (آمبروس و همکاران¹، 2018). سازمان ها به منظور بقای خود در چنین محیط آشفته ای، باید قابلیت خود را برای یادگیری روش ها و فن آوری های جدید ارتقاء دهند و همواره عملکرد و موفقیت های سازمانی بلند مدت خود را بهبود ببخشند (سیلا²، 2020). از سویی دیگر امروزه با بحران های متعدد اقتصادی شرکت ها دچار بحران و ورشکستگی شده اند، بویژه در بین شرکت های کوچک و متوسط این مسئله مشهود تر است. مهمترین مسئله تعیین عوامل موثر بر عملکرد مالی است، بویژه شرکت های کوچک و متوسط که بعد از بحران مالی، عملکرد مالی نامطلوبی را نشان داده اند. شواهد بدست آمده اخیر موید آن است که عملکرد مالی می تواند به میزان مطلوبی تحت تاثیر برون سپاری قرار گیرد (تجاهجادی و سوئوارنو³، 2018). در این راستا بررسی ها نشان می دهد که شرکت ها بر اساس منابع و قابلیت های خود به رقابت می پردازند. منابع یک شرکت به هر چیز ملموس یا غیرملموس اشاره می کند که توسط شرکت تصاحب و بدست آمده است، در حالی که قابلیت، توانایی استفاده از منابع برای انجام وظایف یا فعالیت ها است. سازمان ها با منابع ارزشمند، نادر، بی نظیر و غیر قابل تعویض، قادر خواهند بود استراتژی های ایجاد ارزش را انجام دهند که به راحتی توسط سایر رقبا تکرار نمی شوند (بارتولاجی و همکاران⁴، 2020). اما مسئله موجود در حال حاضر شناسایی و تعیین عوامل موثر بر بهبود عملکرد شرکت می باشد که بر اساس نظرات محققین موضوعی ساده و سهل الوصول نمی باشد، در تایید این مهم نیز محققان بیان داشته اند علی رغم اینکه تاکنون پژوهش های فراوانی در زمینه عملکرد شرکت ها انجام شده، اما هنوز در خصوص عوامل موثر بر افزایش عملکرد شبهه هایی زیادی وجود دارد. حال این سوال مطرح است که چه متغیرهایی می توانند در ایجاد ارزش و بهبود در عملکرد برای شرکت ها تاثیر گذار باشد؟

استراتژی مشتری محور⁵ یک استراتژی است که شرکت ها را تا حد زیادی به درک، خدمت و نظارت بر نیازهای مشتری متعهد می کند. این چنین شرکت های مبتنی بر استراتژی مشتری محور، اهداف و استراتژی های تجاری خود را با تمرکز اصلی بر افزایش رضایت مشتری تعیین می کنند. استراتژی مشتری محور، همچنین شرکت ها را قادر می سازد تا با ارزیابی مکرر استراتژی ها و بازخورد مشتریان خود، به تعداد مشتریان راضی خود بیافزایند (لین و

1 Ambrose et al

2 Sila

3 Tjahjadi & Soewarno

4 Bartolacci et al

5 Customer-oriented strategy (COS)

همکاران⁶، 2016). استراتژی مشتری محور به عنوان استراتژی اتخاذ شده از سوی شرکت ها با تمرکز بر ایجاد شناخت در کارکنان خود در خصوص نیازهای مشتریان و همسو سازی تلاش های خود با هدف جلب رضایت و حفظ مشتریان تعریف می شود (دامی و همکاران⁷، 2020).

استراتژی مشتری محور از سوی شرکت های بی شمار به جهت رقابت و بقا در بازار جهانی در حال تغییر، مورد استقبال قرار گرفته است. استراتژی مشتری محور به شرکت ها این امکان را می دهد تا نیازهای مشتری را به روشی استثنایی و بهتر از رقبا تشخیص دهند و برآورده سازند. استراتژی هایی که مشتری محور هستند، با احتمال بیشتری می توانند عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار دهند (سان و همکاران⁸، 2016). برای تحقق هدف استراتژی مشتری محور، شرکت ها باید منابع انسانی خود را هدایت کنند. گفته می شود که یک شرکت در هنگام تمرکز بر روی عملکرد مورد نیاز، نگرش ها و نگرانی های کارمندان، از مدیریت منابع انسانی حمایتی⁹ (HRM) برخوردار است (چادهوری و همکاران¹⁰، 2019). مشاهده می شود شرکت هایی که مدیریت منابع انسانی حمایتی را تضمین می کنند، به ارزیابی نگرش ها و فداکاری کارکنان نسبت به شغل متعهد هستند، جلسات منظم کارکنان را برپا می کنند، به احساسات و نگرانی های کارکنان توجه داشته و ارزیابی های منظم از کارکنان خود دارند (0). بنابراین، استراتژی مشتری محور و مدیریت منابع انسانی باید همسو شوند. مدیریت منابع انسانی نقش بسیار مهمی در اجرای استراتژی مشتری محور و رضایت مشتریان دارد (والوا و همکاران¹¹، 2020).

مشتریان راضی، در نهایت به عملکرد مالی شرکت کمک می کنند. بنابراین وقتی شرکت ها استراتژی مشتری محور را اتخاذ می کنند، در موقعیت بهتری برای تشخیص نیازهای مشتری و نوآوری و تمایز محصولات خود قرار می گیرند. قابلیت نوآوری شرکت، تأثیر چشمگیری بر عملکرد مالی شرکت دارد (سانیلا¹²، 2014). بسیاری از محققان، فرایندی را که در آن، مدیریت منابع انسانی حمایتی نقش مهمی در اجرای استراتژی مشتری محور و دستیابی به عملکرد مالی بالا ایفا می کند، مورد بررسی قرار داده اند. اقدامات مدیریت منابع انسانی حمایتی که به عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی تعریف شده است و شامل مراقبت از کارمندان و بهزیستی آن ها و کمک به کارمندان در انجام وظیفه خود می باشد، می تواند موجب حمایت زیادی در اجرای استراتژی مشتری محور شود (لین و همکاران، 2016). محققان، دلایل خود را در این زمینه، از تحقیقات مربوط به قابلیت های سازمانی به دست آورده اند (چادوری

6 Lin et al

7 Domi et al.

8 Sun et al.

9 supportive human resource management (HRM)

10 Chaudhry et al.

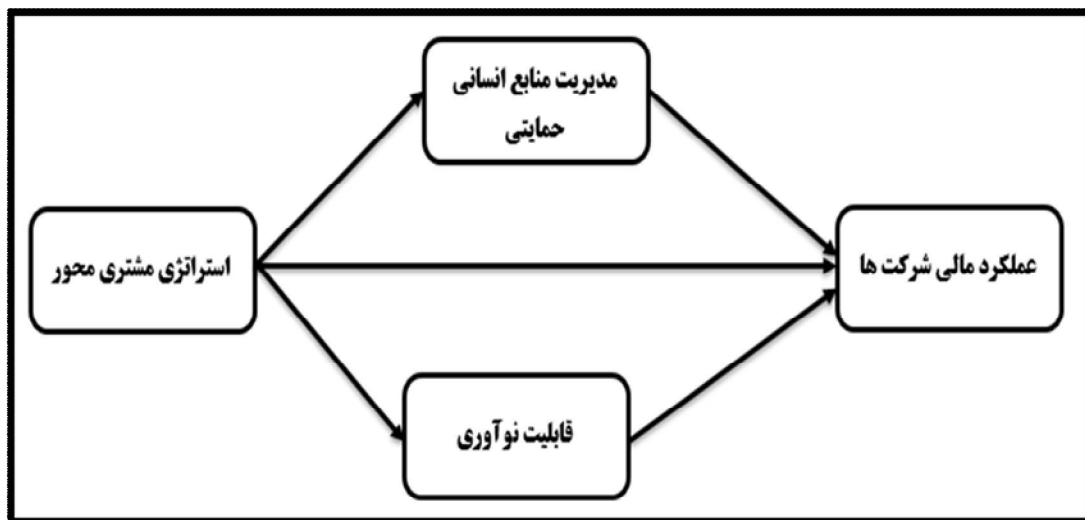
11 Valeeva et al.

12 Saunila

و همکاران، 2019). قابلیت ها، نقش مهمی در عملکرد شرکت و عدم یکنواختی آن دارند (هلفات و وینتر¹³، 2011). محققان بر قابلیت نوآوری که ظرفیت و استعداد یک شرکت برای نوآوری و تبدیل یک ایده به یک چیز جدید است، یاد می کنند (ژائو و چادویک¹⁴، 2014). با توجه به اهمیت استراتژی مشتری محور، مدیریت منابع انسانی حمایتی و قابلیت های سازمانی برای عملکرد شرکت، در مورد چگونگی حمایت مدیریت منابع انسانی از اجرای استراتژی مشتری محور برای کمک به عملکرد مالی و این که قابلیت نوآوری در ارتباط بین استراتژی مشتری محور و عملکرد مالی شرکت چه نقشی را ایفا می کند، خلاء مطالعاتی دیده می شود. بر همین اساس با عنایت بر شکاف مطالعاتی و مسئله موجود که در زمینه روابط بین این متغیرها بر عملکرد مالی در شرکت های تولیدی وجود دارد محقق سعی دارد در مطالعه حاضر به این سوال اصلی پاسخ دهد که:

استراتژی مشتری محوری با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی حمایتی (SHRM) و قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت های تولیدی شهرک صنعتی کاسپین تاثیر دارد؟

مدل مفهومی مطالعه حاضر به شرح ذیل می باشد:



شکل 1: مدل مفهومی تحقیق (منبع: چادهری و همکاران، 2019)

فرضیه های تحقیق

- 1) استراتژی مشتری محور بر مدیریت منابع انسانی حمایتی تاثیر دارد.
- 2) استراتژی مشتری محور بر قابلیت نوآوری تاثیر دارد.
- 3) استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت ها تاثیر دارد.

13 Helfat and Winter

14 Zhao and Chadwick

- 4) مدیریت منابع انسانی حمایتی بر عملکرد مالی شرکت ها تاثیر دارد.
- 5) قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت ها تاثیر دارد.
- 6) استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت ها با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی حمایتی تاثیر دارد.
- 7) استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت ها با نقش میانجی قابلیت نوآوری تاثیر دارد.

عملکرد مالی دربرگیرنده وضعیت عملکردی یک شرکت مبتنی بر میزان درآمد خالص بر اساس فروش آن می باشد. به طور معمول می توان عملکرد مالی را در چهار عنصر؛ میزان هزینه ها¹⁵، فروش صورت گرفته شده¹⁶، میزان سودآوری¹⁷ و سهم از بازار¹⁸ در نظر گرفت (یو و همکاران¹⁹، 2014).

قابلیت نوآوری یک سازمان، استعداد سازمان برای تبدیل یک ایده به چیز جدیدی است که دارای ارزش پولی است و سپس این ارزش اقتصادی به افزایش سود و در نتیجه عملکرد شرکت کمک خواهد کرد (مانزانی و همکاران²⁰، 2017).

اقدامات مدیریت منابع انسانی حمایتی که به عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی تعریف شده است و شامل مراقبت از کارمندان و بهزیستی آن ها و کمک به کارمندان در انجام وظیفه خود می باشد، می تواند موجب حمایت زیادی در اجرای استراتژی مشتری محور شود (لین و همکاران، 2016).

استراتژی مشتری محور²¹ (COS) به عنوان استراتژی اتخاذ شده از سوی شرکت ها با تمرکز بر ایجاد شناخت در کارکنان خود درخصوص نیازهای مشتریان و همسو سازی تلاش های خود با هدف جلب رضایت و حفظ مشتریان تعریف می شود (چادهوری و همکاران، 2019).

پیشینه پژوهش

شمشادی و همکارانش (1397) مطالعه خود را با این هدف انجام دادند: تعیین تاثیر پذیری عملکرد مالی شرکت ها از رقابت محوری، مشتری محوری و نظارت درون کارکردی با نقش میانجی نوآوری و مسیولیت اجتماعی شرکت

15 Costs

16 Sales

17 Profitability

18 Market share

19 Yu et al.

20 Manzani et al

21 Customer-oriented strategy (COS)

ها. نتایج همبستگی نشان داد میان مسئولیت اجتماعی-اقتصادی، نوآوری سازمانی، رقابت محوری، مشتری محوری و نظارت درون کارکردی با عملکرد مالی همبستگی مثبت وجود دارد. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری نیز نشان داد مجموعه عواملی که در مدل نظری این پژوهش، بر عملکرد مالی شرکت ها تاثیرگذار بودند، می توانند به میزان 79/5 درصد از تغییرات عملکرد مالی شرکت ها را تبیین نمایند.

گلشنی (1397) تاثیر مشتری مداری بر عملکرد مالی شرکت با توجه به نقش میانجی نوآوری و رفتار خلاقانه را مطالعه کرد. این تحقیق از بُعد هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی بوده است. در این راستا 5 فرضیه تحقیق مورد تایید قرار گرفتند و نتایج حاکی از این بود که مشتری مداری بر عملکرد مالی شعب بانک های خصوصی و دولتی با توجه به نقش میانجی رفتار نوآورانه و خلاقیت و نوآوری تاثیر معناداری دارد.

چادهری و همکاران (2019) به بررسی تأثیر استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی و قابلیت نوآوری پرداختند. رویکرد استفاده شده برای این مطالعه کمی بوده است. یافته های این مطالعه نشان داد که بین استراتژی مشتری محور و عملکرد مالی با تأثیرات مثبت میانجی مدیریت منابع انسانی حمایتی و قابلیت نوآوری رابطه مثبت معنی داری وجود دارد.

آمبروس و همکارانش²² (2018) مطالعه ای را با عنوان عملکرد مالی شرکت های تولیدی براساس چارچوب بندی بین استراتژی های خدمات دهی و طراحی سازمانی مشتری محور انجام دادند. بر اساس یک مطالعه شامل 184 شرکت تولیدی، مدل تحقیق پشتیبانی کمی از چارچوب های محرک را ارائه داده که عملکرد مالی را افزایش می دهد. نتایج حاصل از دو مدل سازی معادلات ساختاری و تجزیه و تحلیل مقایسه ای کیفی تأیید نمود که همه استراتژی های خدمات دهی می توانند به افزایش عملکرد منجر شوند.

تجاهجادی و سوئوارنو²³ (2018) نقش میانجی قابلیت نوآوری و عملکرد مشتری در روابط مدیریت ارشد و عملکرد مالی را بررسی کردند. این مطالعه به صورت یک مطالعه کمی با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری انجام شده است. در این زمینه 115 مدیر شرکت های دولتی و شرکت های تابعه آن ها در این مطالعه شرکت کردند. نتایج به شرح زیر بود: اولاً، مدیریت ارشد بر عملکرد مالی تأثیر می گذارد. دوماً، قابلیت نوآوری میانجی ارتباط بین مدیریت ارشد و عملکرد مالی نبود. سوماً، عملکرد مشتری ارتباط بین مدیریت ارشد و عملکرد مالی را میانجی نکرد. در نهایت، قابلیت نوآوری و عملکرد مشتری ارتباط بین مدیریت ارشد و عملکرد مالی را میانجی نمود.

مانزانی و همکارانش²⁴ (2017) به بررسی چارچوب مفهومی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع، مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت، قابلیت نوآوری و عملکرد مالی پرداختند. محققان در این مطالعه یک چارچوب مفهومی را با تأکید ویژه بر نقشی که ممکن است توسط اقدامات مدیریت کیفیت جامع در توسعه رابطه دو طرفه بین مسئولیت پذیری

22 Ambroise et al

23 Tjahjadi & Soewarno

24 Manzani et al

اجتماعی شرکت-قابلیت نوآوری و تأثیر آن در بهبود عملکرد مالی شرکت ایفا نماید، ساختند. نتایج نشان داد که بین مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت و نوآوری رابطه دو طرفه وجود دارد. مدیریت کیفیت جامع یک بستر برای توسعه رابطه دو طرفه بین قابلیت نوآوری و مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت بود. رابطه دو طرفه قابلیت نوآوری و مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت به طور معنی دار و مثبت بر عملکرد مالی شرکت تأثیر می گذارد.

روش تحقیق

نوع تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی (با عنایت به قابلیت بکارگیری نتایج حاصل از این پژوهش در تعیین عوامل موثر بر عملکرد مالی). همچنین پژوهش حاضر از نظر گردآوری داده ها به صورت پیمایشی (با عنایت به توزیع پرسشنامه ها) می باشد. به طوری که در آن از طریق توزیع پرسشنامه نسبت به سنجش هر یک از متغیرها پرداخته می شود و در نهایت مدل پژوهش بر اساس آن ها مورد آزمون قرار می گیرد. شایان به ذکر است که این مطالعه از نظر ماهیت و روش تحقیق به صورت توصیفی و از طبقه همبستگی می باشد. جامعه آماری این مطالعه را شرکت های تولیدی شهرک صنعتی کاسپین به تعداد 330 واحد فعال تشکیل دادند.
حجم نمونه: در این تحقیق به منظور تعیین حجم نمونه آماری از جامعه آماری انتخاب شده از فرمول کوکران استفاده شد. در صورتی که حجم جامعه مشخص باشد خواهیم داشت:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{d^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$$N = \text{حجم جامعه آماری}$$

$$n = \text{حجم نمونه}$$

$$Z = \text{مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان 95 درصد برابر 1/96 می باشد}$$

$$P = \text{مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می توان آن را 0.5 در نظر گرفت}$$

$$q = \text{درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند (q=1-p)}$$

$$d = \text{مقدار اشتباه مجاز}$$

در این مطالعه میزان محاسبه میزان حجم نمونه آماری با در نظر گیری سطح خطای 0.05 انجام شده است و بر این اساس در مطالعه حاضر تعداد 177 از مدیران و کارشناسان شرکت های تولیدی به عنوان حجم نمونه انتخاب می شوند. همچنین به منظور انجام نمونه گیری از روش تصادفی ساده بهره گرفته می شود.

روش گردآوری داده ها در پژوهش حاضر شامل:

مطالعات کتابخانه ای: جهت تدوین مبانی، تعاریف و ماهیت نظری از منابع کتابخانه ای استفاده شد

تحقیقات میدانی: به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نظر و سنجش متغیرهای تحقیق، از پرسشنامه که یکی از متداولترین ابزار جمع آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی می باشد، استفاده شده است.

در این تحقیق از پرسشنامه اقتباس از مطالعه چادهوری و همکاران (2019) با بهره گیری از مبانی نظری و تجربی پژوهش ها بهره گرفته می شود که در آن از طیف 5 درجه ای لیکرت با گزینه های خیلی کم (با امتیاز 1) تا خیلی زیاد (با امتیاز 5) استفاده شد. به منظور تعیین روایی آن نسبت به دریافت نظرات خبرگان و اساتید دانشگاه اقدام خواهد شد و همچنین به منظور تعیین پایایی ابزار نیز میزان ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد پرسشنامه برآورد می گردد.

جدول 1. ضرایب آلفای کرونباخ

عنوان متغیر	Cronbachs Alpha
استراتژی مشتری محور	0/855
عملکرد نوآوری	0/931
قابلیت نوآوری	0/967
مدیریت منابع انسانی حمایتی	0/901

یافته های پژوهش

در این بخش (وضعیت جمعیت شناختی نمونه ها) به بررسی فراوانی های مطلق و نسبی متغیر های جنسیتی، سن، سطوح تحصیلاتی و سابقه کار پاسخ دهندگان پرداخته می شود. تعداد مدیران زن با فراوانی نسبی 46 درصد و مدیران مرد با فراوانی نسبی 54 درصدی گزارش شده است. در خصوص تحصیلات بیشترین فراوانی مشاهده شده مربوط بوده است به گروه با تحصیلات کارشناسی با میزان فراوانی 48 درصد از نمونه آماری مورد مطالعه را به خود اختصاص داده است.

در خصوص میزان سن افراد این پژوهش، مدیران با رنج سنی 31 الی 40 با فراوانی 53 درصدی تشکیل دادند. مرتبه بعدی را مدیران در رده سنی 26 الی 30 با میزان فراوانی نسبی 25 درصدی به خود اختصاص داده اند. بر این اساس می توان بیان داشت که نمونه های مطالعه حاضر را مدیران با تجربه بالا و جوان تشکیل دادند، در خصوص سابقه کاری بیشترین گروه مخاطبین این پژوهش را مدیران با تجربه بهره گیری از رسانه اجتماعی بین 2 الی 4 سال با میزان فراوانی 190 موردی یعنی فراوانی 48 درصدی تشکیل داده اند.

تحلیل توصیفی متغیر داده ها

در جدول 2 نتایج حاصل از بررسی شاخص های مرکزی (شامل میانگین، میانه و مد داده ها) و شاخص های پراکندگی (شامل انحراف از معیار داده ها) به همراه بیشینه و کمینه داده ها برای متغیرهای این پژوهش نمایش داده شده است.

جدول 2: تحلیل توصیفی متغیر مستقل (n=177)

متغیر مستقل	میانگین	میان	مد داده ها	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
استراتژی مشتری محور	3/846	4/000	4/600	0/946	1/4	5/0
مدیریت منابع انسانی حمایتی	3/838	005/3	4/000	0/922	1/2	5/0
قابلیت نوآوری	3/705	4/000	4/000	1/007	1/2	5/0
عملکرد مالی شرکت	3/731	085/3	4/300	1/003	1/7	5/0

(ب) نحوه توزیع داده ها (متغیر مستقل)

به منظور تعیین نحوه توزیع داده ها از آزمون اسمیرنوف-کولموگروف و همچنین شاپیرو ویلک بهره گرفته شد در این آزمون از دو فرض آماری بهره گرفته می شود. نتایج آزمون نرمالیته در بخش متغیرهای پژوهش در جدول شماره 3 گزارش شده است.

جدول 3: نتایج آزمون های نرمالیته - متغیر مستقل (n=177)

متغیر مستقل	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic
استراتژی مشتری محور	0/000	177	0/855	0/000	177	0/192
مدیریت منابع انسانی حمایتی	0/000	177	0/892	0/000	177	0/201
قابلیت نوآوری	0/000	177	0/864	0/000	177	0/225
عملکرد مالی شرکت	0/000	177	0/861	0/000	177	0/205

لازم به ذکر است که در آزمون های نرمالیته فرض صفر، این فرض آماری را مد نظر قرار می دهد که توزیع داده ها نرمال است و در فرض مخالف آن نیز این گزاره مورد بررسی قرار می گیرد که توزیع داده ها به صورت غیرنرمال می باشد. در صورتی که سطح معناداری گزارش شده برای این آزمون ها از مقدار 0/05 کمتر باشد مشخص می سازد که داده ها از توزیع های غیر نرمالی برخوردارند و بر همین اساس باید از آزمون های ناپارامتریک همچون آزمون همبستگی اسپیرمن برای تعیین رابطه میان متغیرها بهره گرفت. همانطور که در این جدول شماره 4-5 مشخص می باشد مقدار سطح معناداری آزمون از مقدار معیار یعنی 0/05 کمتر می باشد (p<0.05). بر این اساس مشاهده می شود که متغیرهای مستقل دارای توزیع داده های کمی پراکنده تر از توزیع نرمال می باشند. در ادامه به تحلیل توصیفی متغیرهای میانجی پرداخته شده است.

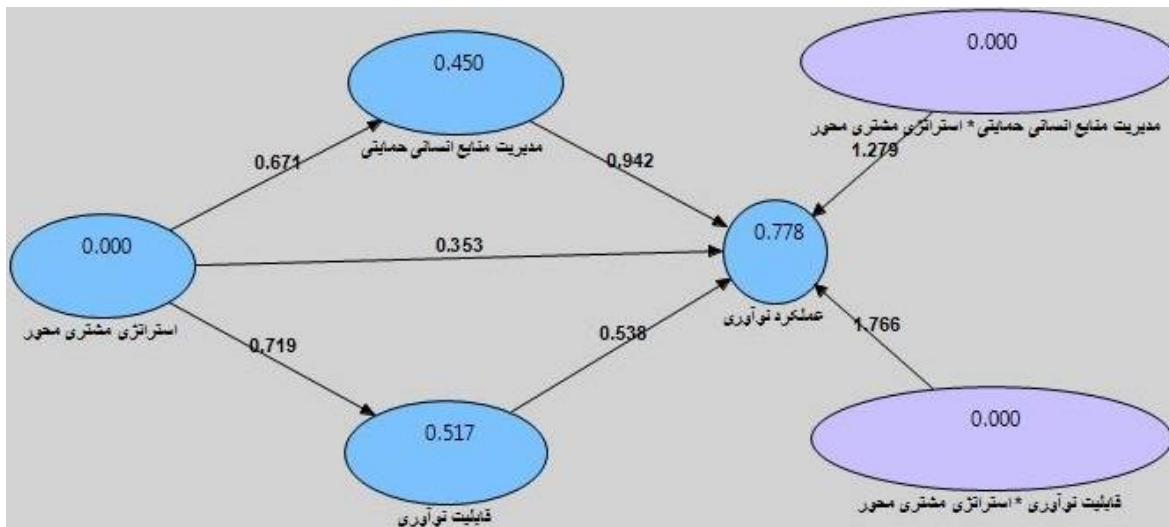
تبیین فرضیه ها

همانطور که در قسمت قبلی ثابت کردیم، از آنجایی که توزیع ما نرمال تشخیص داده شد (نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف) با استفاده از نرم افزار اسمارت PLS، همبستگی متغیرها آزمون شده است. برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تایید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر در این پژوهش با استفاده از نرم افزار اسمارت PLS انجام شده است. جدول زیر ضریب معناداری و نتایج فرضیه های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می دهد.

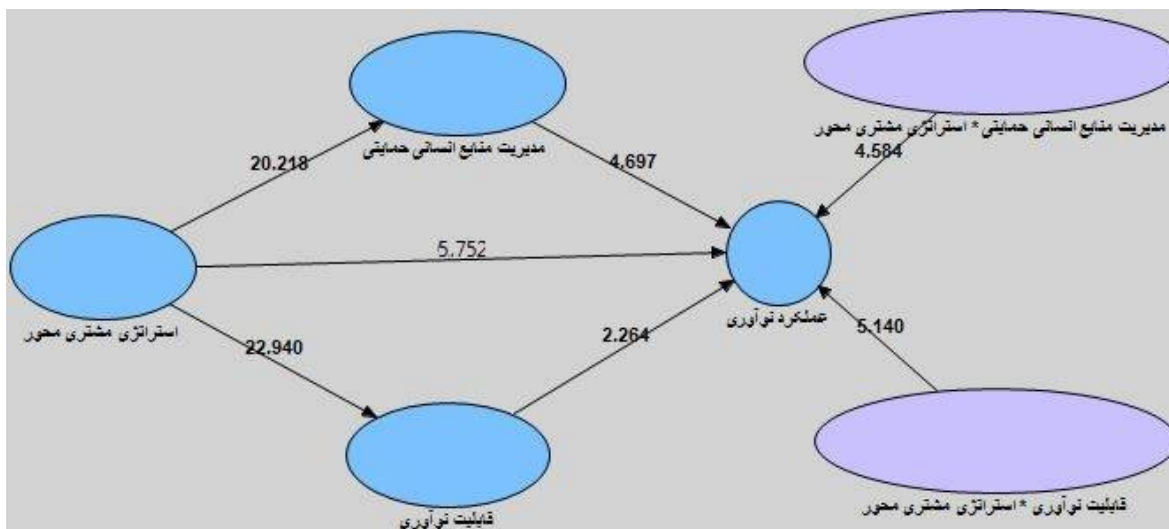
جدول 4. نتایج فرضیه ها

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه ها
تایید	20.21	0.67	استراتژی مشتری محور بر مدیریت منابع انسانی حمایتی تاثیر دارد.
تایید	22.94	0.71	استراتژی مشتری محور بر قابلیت نوآوری تاثیر دارد.
تایید	5.75	0.55	استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت ها تاثیر دارد.
تایید	4.69	0.94	مدیریت منابع انسانی حمایتی بر عملکرد مالی شرکت ها تاثیر دارد.
تایید	2.26	0.53	قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت ها تاثیر دارد.
تایید	4.58	1.27	استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت ها با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی حمایتی تاثیر دارد.
تایید	5.14	1.76	استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت ها با نقش میانجی قابلیت نوآوری تاثیر دارد.

به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. نتایج آزمون فرضیه ها در نمودار منعکس شده اند.



نمودار 2 اندازه گیری مدل کلی و نتایج فرضیه ها در حالت استاندارد



نمودار 3. اندازه گیری مدل کلی و نتایج فرضیه ها در حالت معنی دار

1. در فرضیه شماره 1 پژوهش ادعا شده بود که استراتژی مشتری محور بر مدیریت منابع انسانی حمایتی تاثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (4)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از 1.96 می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.

2. در فرضیه شماره 2 پژوهش ادعا شده بود که استراتژی مشتری محور بر قابلیت نوآوری تأثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (4)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از 1.96 می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.
3. در فرضیه شماره 3 پژوهش ادعا شده بود که استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت ها تأثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (4)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از 1.96 می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.
4. در فرضیه شماره 4 پژوهش ادعا شده بود که مدیریت منابع انسانی حمایتی بر عملکرد مالی شرکت ها تأثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (4)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از 1.96 می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.
5. در فرضیه شماره 5 پژوهش ادعا شده بود که قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت ها تأثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (4)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از 1.96 می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.
6. در فرضیه شماره 6 پژوهش ادعا شده بود که استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت ها با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی حمایتی تأثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (4-5)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از 1.96 می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.
7. در فرضیه شماره 7 پژوهش ادعا شده بود که استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت ها با نقش میانجی قابلیت نوآوری تأثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (4)؛

عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از 1.96 می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.

بحث و نتیجه گیری

در این بخش بر اساس روابط میان متغیرها مطابق با مدل مفهومی نسبت به تشریح موضوع، بحث و مقایسه یافته ها و همچنین تبیین نتایج اقدام شده است.

بحث مبتنی بر فرضیه اول

مطابق با یافته های پژوهش حاضر می توان بیان داشت که استراتژی مشتری محور بر مدیریت منابع انسانی حمایتی تاثیر دارد. یافته های بدست آمده از مطالعه حاضر با نتایج گزارش شده در مطالعات چادهری و همکاران (2019) و لین و همکارانش²⁵ (2016) از همسویی و همخوانی برخوردار می باشد. چادهری و همکاران (2019) در تبیین این بخش عنوان می دارد که استراتژی مشتری مداری در واقع باعث می شود که شرکت نسبت به شناسایی نیازهای آتی مشتریان اقدام نماید و این مهم از طریق نیروی انسانی محقق خواهد شد. از سویی دیگر مشتری مداری به برخوردار مناسب و همچنین ثبت اطلاعات و بهره گیری از این اطلاعات نیز اطلاق می گردد که در این بخش نیز می بایست نیروی انسانی عهده دار این امر باشد. بر همین اساس است که در واقع و در عمل استراتژی مشتری مداری می تواند بر روی استراتژی های مربوط به مدیریت منابع انسانی تاثیرگذار باشد و در این زمینه نیز شرکت ها باید حمایت لازم را در کارکنان به منظور همسویی با هدف داشته باشند.

بحث مبتنی بر فرضیه دوم

از سویی دیگر نیز فرضیه دوم نشان داد که استراتژی مشتری محور بر قابلیت نوآوری تاثیر دارد. چادهری و همکاران (2019) و تjahjadi و سووارنو²⁶ (2018) نیز یافته های مشابهی را با این مطالعه نشان دادند. در تبیین این بخش نیز می توان به دیدگاه تjahjadi و سووارنو (2018) اشاره داشت. به اعتقاد تjahjadi و سووارنو (2018) یکی از محوریت ترین موضوعات در راستای دستیابی به قابلیت نوآوری آن است که شرکت ها بتوانند از طریق مشتری محوری، نیازسنجی های لازم را در بازار برای آینده داشته باشند وقتی که این نیازسنجی ها صورت می گیرد گام بعدی تغییر رویکرد تولید است که بتواند این شرایط را محقق نماید تا بتوان در آینده به این نیازهای مشتریان پاسخ دهی به هنگام داشته باشد. بر همین اساس است که در عمل مشتری محوری می تواند موجب افزایش سطح نوآوری یا قابلیت نوآوری در بین نیروی انسانی گردد.

25 Lin et al

26 Tjahjadi & Soewarno

بحث مبتنی بر فرضیه سوم

با تایید فرضیه سوم نیز در این مطالعه مشخص گردید که استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت ها تاثیر دارد. از جمله یافته های همسو در این بخش می توان به نتایج گزارش شده در مطالعات پیشین همچون گلشنی (1397)، شمشادی و همکارانش (1397)، مصورزاده و همکاران (1395)، چادهری و همکاران (2019)، آمبروس و همکارانش²⁷ (2018) و لین و همکارانش²⁸ (2016)، اشاره داشت. مطابق با دیدگاه آمبروس و همکارانش (2018) می توان تبیین مورد نظر را داشت. آمبروس و همکارانش (2018) عنوان می دارند که استراتژی های مشتری محوری باعث پیامدهای مثبت متعددی برای سازمان می شود، برون داد نهایی تمامی آن ها را می توان ایجاد ارزش های افزوده ادراک شده برای مشتریان عنوان داشت. به عبارتی خدمات مطلوب به مشتریان باعث می شود تا یک ارزش ادراک شده در ذهن آنان ایجاد شود و یکی از پیامدهای اصلی و مهم در این زمینه شکل گیری وفاداری و رضایت مندی بالاتر مشتریان است. این امر نیز به نوبه خود بدیهی است که در دراز مدت می تواند عملکرد مالی بیشتری را برای شرکت ها به ارمغان بیاورد.

بحث مبتنی بر فرضیه چهارم

نتایج بدست آمده از مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که مدیریت منابع انسانی حمایتی بر عملکرد مالی شرکت ها تاثیر دارد. به عبارتی دیگر یافته ها دلالت بر این امر دارند که عملکرد مالی شرکت ها متأثر از وضعیت مدیریت منابع انسانی حمایتی است. یافته های بدست آمده در این بخش نیز با نتایج گزارش شده در مطالعات پیشین همچون لین و همکارانش²⁹ (2016)، چادهری و همکاران (2019)، کومار و کائر³⁰ (2015)، موگیاتی³¹ (2015) و دهقانی و همکاران³² (2013) از همسویی برخوردار بوده است. در تبیین این بخش می توان به دیدگاه لین و همکارانش (2016)، اشاره داشت به طوری که لین و همکارانش (2016)، عنوان می دارد دستیابی به تمامی اهداف در سازمان از رهگذر دستیابی به اهداف تدوین شده برای نیروی انسانی آن سازمان محقق می گردد. بر همین اساس که بهبود عملکرد نیروی انسانی و مدیریت مطلوب آن ها می تواند در واقع منجر به عملکرد مالی بهتر برای شرکت ها گردد. هر چه مدیریت منابع انسانی به شکل صحیح تری صورت گیرد، در عمل شرکت ها می توانند در بازه زمانی کوتاه تری اهداف مورد نظر را محقق کنند به عبارتی دیگر باید بیان داشت که شرکت ها سهم از بازار بیشتری را برای خود ایجاد می نمایند که برون داد آن را می توان در عملکرد مالی بهتر مشاهده نمود.

27 Ambroise et al

28 Lin et al

29 Lin et al

30 Kumar & Kaur

31 Mugiati

32 Dehaghani et al

بحث مبتنی بر فرضیه پنجم

بر اساس نتایج بدست آمده در فرضیه پنجم از مطالعه حاضر روشن گردید که قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت ها تاثیر دارد. این تاثیر نیز به طور مثبت در مطالعه حاضر نشان داده شد به عبارتی دیگر یافته ها دلالت بر این امر داشتند که عملکرد نوآوری به شکل مثبتی متاثر از وضعیت قابلیت نوآوری در شرکت ها قرار دارد. نتایج بدست آمده از مطالعات چادهری و همکاران (2019)، رضانیان و صفری (1398)، گلشنی (1397)، نمازی و مقیمی (1397)، فلاحی و موسوی (1397)، تهاجدی و سوئارنو³³ (2018)، مانزانی و همکارانش³⁴ (2017) و سانلیلا³⁵ (2014) نیز با یافته های بدست آمده در این تحقیق از همسویی و همخوانی برخوردار می باشد. در این بخش نیز می توان به دیدگاه چادهری و همکاران (2019)، اشاره داشت. مطابق با دیدگاه چادهری و همکاران (2019)، می توان بیان داشت که قابلیت نوآوری شرکت ها منجر به افزایش ارزش ادراک شده در دریافت محصول نهایی برای شرکت ها می گردد. در واقع نوآوری ها در صورتی که شرکت ها، در این امر پیشگام باشند در واقع میتوانند سهم از بازار بیشتری را برای خود محقق نمایند. به عبارتی دیگر مکانیسم تاثیر دستیابی به قابلیت نوآوری بر روی عملکرد مالی شرکت ها را باید از طریق افزایش میزان ارزش ادراک شده، افزایش میزان وفاداری و رضایت مندی و کاهش سطح رویگردانی مشتریان عنوان داشت که در نهایت عملکرد مالی مطلوب را محقق می سازند.

بحث مبتنی بر فرضیه ششم و هفتم

یافته های بدست آمده در این بخش نیز نشان داد که استراتژی مشتری محور بر عملکرد مالی شرکت ها با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی حمایتی و قابلیت نوآوری تاثیر دارد. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی حمایتی و قابلیت نوآوری نقش میانجی معنادار و مثبتی را در بین روابط داشته اند. یکی از نکات دیگر در این زمینه آن است که تبیین روابط زوج به زوج متغیرهای مورد نظر در فرضیات اول تا پنجم به طور کامل تبیین گردید و لذا از اطاله کلام خودداری می گردد. چرا که فرضیات میانجی ترکیب شده از دو فرضیه مستقیم می باشند.

پیشنهاداتی بر مبنای یافته های تحقیق

با توجه به آن که در این مطالعه رابطه معنی داری میان متغیرهای پژوهش مشاهده گردید در ادامه به ارائه پیشنهاداتی پرداخته شده است:

یافته های پژوهش حاضر بر اساس فرضیه ها اول تا سوم که هر سه با محوریت استراتژی مشتری محوری می باشند نشان می دهد که شرکت ها باید در راستای بهبود سطح قابلیت نوآوری، مدیریت منابع انسانی حمایتی و عملکرد مالی شرکت ها به موضوع استراتژی مشتری محوری توجه ویژه ای داشته باشند. از جمله

33 Tjahjadi & Soewarno

34 Manzani et al

35 Saunila

مواردی که در این زمینه می توان پیشنهاد داد آن است که شرکت ها باید نسبت به نیازسنجی بازار توجه و اهتمام جدی را داشته باشند. به عبارتی باید نیازهای آتی و یا دیدگاه ها و انتقادات مشتریان را به طور مستمر رصد نمود تا در آینده بتوان به شیوه های مطلوب تغییر لازم را در محصول نهایی ایجاد نمود. بر همین اساس از دیگر پیشنهادهایی که در این زمینه می توان ارائه نمود آن است که شرکت ها از سیستم مدیریت منابع انسانی یعنی CRM بهره گیرند که می تواند در استای دستیابی به مشتری محوری بسیار کمک کننده باشد.

از سویی دیگر بر اساس یافته های بدست آمده از مطالعه حاضر در فرضیه چهارم نشان داده شده است که شرکت ها برای بهبود عملکرد مالی خود باید به مدیریت منابع انسانی حمایتی توجه ویژه ای داشته باشند. در این راستا پیشنهاد می گردد که شرکت ها به یک اصل اساسی به شرح ذیل توجه داشته باشند؛ در عمل دستیابی به اهداف شرکت زمانی محقق می گردد که در ابتدا اهداف نیروی انسانی محقق گردد. به این معنا که نیروی انسانی نباید اهداف خود را متضاد با اهداف سازمانی ببیند. اگر شرکت ها از حمایت لازم برای نیروی انسانی برخوردار باشند در واقع یک تعهد سازمانی مطلوب تری ایجاد می شود که به نوبه خود می تواند موجب بهبود سطح عملکرد شرکت و همچنین رضایت مندی گروه مخاطبین آن گردد که این امر نیز به نوبه خود می تواند عملکرد مالی و سودآوری بالاتری را ایجاد نماید. بر همین اساس باشد شرکت ها به حمایت از نیروی انسانی مبتنی بر محرک های مادی و غیرمادی توجه و اهتمام ویژه ای داشته باشند. در برخی از موارد محرک ها غیرمادی مانند ارائه یک لوح تقدیر به کارمند می تواند به مراتب اثرگذار تر از یک حمایت مادی باشد.

از سویی دیگر با عنایت به یافته های پژوهش حاضر می توان بیان داشت که شرکت ها باید به اصل نوآوری در محصول و خدمات خود توجه داشته باشند تا بتوانند بر اساس آن عملکرد مالی مطلوب تری را ایجاد نمایند؛ در این راستا نیز باید از مدیری منابع انسانی به شیوه ای مطلوب بهره گرفت. به عبارتی این کارکنان هستند که باید نسبت به ارائه ایده های خلاق و نوآورانه ترغیب شوند. ترغیب نمود نیروی انسانی نیز به نوبه خود نیازمند تحقق حمایت های ادراک شده سازمانی است که مادی و غیر مادی می تواند باشد. از سویی دیگر تحقق اصلی به نام شایسته سالاری در این زمینه می تواند بسیار کمک کننده باشد. وقتی کارکنان درک نمایند که زحمات آنان نادیده گرفته نمی شود بدهی است که در ادامه می توان انتظار داشت از آن ها نوآوری ها و خلاقیت های بیشتری مشاهده گردد.

فهرست منابع

- رضانیان، محمدرحیم و آذر محدثه صفری، عادل. (1398). تاثیر نوآوری محوری بر عملکرد مالی از طریق یکپارچگی زنجیره تامین و قابلیت های رقابتی، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال سوم، شماره 12: 214-232.
- شمشادی، ایمان؛ کیهانی فر، احمدرضا و زرشکن زمان پور، سیداسماعیل. (1397). تعیین تاثیر پذیری عملکرد مالی شرکت ها از
- فلاحی، کیومرث و موسوی، رسول. (1397). بررسی تاثیر قابلیت نوآوری بر نوع نوآوری و عملکرد شرکت در صنعت بیمه (مطالعه موردی: شرکت سهامی بیمه ایران)، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، تهران، دانشگاه صالحان.
- گلشنی، حسین. (1397). تاثیر مشتری مداری بر عملکرد مالی شرکت با توجه به نقش میانجی نوآوری و رفتار خلاقانه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی سبزوار.
- مصورزاده، مریم؛ حق شناس کاشانی، فریده و خیری، بهرام. (1395). بررسی تأثیر مشتری محوری صادرات بر عملکرد مالی
- نمازی، محمد و مقیمی، فاطمه. (1397). تأثیر نوآوری و نقش تعدیلی مسئولیت پذیری اجتماعی بر عملکرد مالی شرکت ها در صنایع مختلف، مقاله علمی پژوهشی بررسی های حسابداری و حسابرسی، 25(2): 289-310.
- Ambroise, L., Prim-Allaz, I., & Teyssier, C. (2018). Financial performance of servitized manufacturing firms: A configuration issue between servitization strategies and customer-oriented organizational design. *Industrial Marketing Management*, 71, 54-68.
- Bartolacci, F., Caputo, A., & Soverchia, M. (2020). Sustainability and Financial Performance of SMEs: A Bibliometric and Systematic Literature Review. *Business Strategy & The Environment*.
- Chaudhry, N. I., Aftab, I., Arif, Z., Tariq, U., & Roomi, M. A. (2019). Impact of customer-oriented strategy on financial performance with mediating role of HRM and innovation capability. *Personnel Review*, 48(3), 631-643.
- Chen, Y., & Schwartz, M. (2013). Product innovation incentives: Monopoly vs. competition. *Journal of Economics & Management Strategy*, 22(3), 513-528.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information & Management*, 52(6), 643-657.
- Dehaghani, M., Semiromi, M., & Faradonbeh, M. (2013). A study on the effect of human resource management on financial performance: A case study of Bank Melli Esfahan using Harvard method. *Management Science Letters*, 3(4), 1249-1254.
- Domi, S., Capelleras, J. L., & Musabelliu, B. (2020). Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of Vacation Marketing*, 26(1), 130-146.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
- Kumar, D., & Kaur, D. (2015). Impact of Human Resource Management Practices on the Financial Performance of Haryana State Cooperative Apex Bank. *Journal of Commerce & Business Studies*, 2(1).
- Laari, S., Töyli, J., Solakivi, T., & Ojala, L. (2016). Firm performance and customer-driven green supply chain management. *Journal of cleaner production*, 112, 1960-1970.
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical

- examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Lin, C. H., Sanders, K., Sun, J. M., Shipton, H., & Mooi, E. A. (2016). From customer-oriented strategy to organizational financial performance: The role of human resource management and customer-linking capability. *British Journal of Management*, 27(1), 21-37.
- Manzani, Y. E., Sidmou, M. L., & Cegarra, J. J. (2017). A conceptual framework of the relationship between total quality management, corporate social responsibility, innovation capability, and financial performance. *International Journal of Quality and Innovation*, 3(2-4), 188-208.
- Mugiati, M. (2015). The Influence of Factors; Human Resource Management, Production, and Marketing on the Financial Performance of Small-Sized Enterprises in Jayapura City. *Information Management and Business Review*, 7(2), 131-133.
- Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 11(2), 163-175.
- Sila, I. (2020). Investigating changes in TQM's effects on corporate social performance and financial performance over time. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(1-2), 210-229.
- Sun, J., Yao, M., Zhang, W., Chen, Y., & Liu, Y. (2016). Entrepreneurial environment, market-oriented strategy, and entrepreneurial performance: A study of Chinese automobile firms. *Internet Research*, 26(2), 546-562.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models.
- Tjahjadi, B., & Soewarno, N. (2018). Mediating Roles of Innovation Capability and Customer Performance in Seniority Management-Financial Performance Relationship: Experience of SOEs in Indonesia. *KnE Social Sciences*.
- Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2014). The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 25-31.
- Zhao, Z. J., & Chadwick, C. (2014). What we will do versus what we can do: The relative effects of unit-level NPD motivation and capability. *Strategic management journal*, 35(12), 1867-1880.