

دوسو توانی استراتژیک در شرکت های کوچک و متوسط:

پیاده سازی اکتشاف و بهره برداری در حوزه های محصول و بازار

برقراری توازن میان اکتشاف و بهره برداری، یک چالش حیاتی است که انجام آن به طور خاص برای سازمان های کوچکتر تازه کار که فاقد منابع، توانمندی ها و تجربه لازم برای پیاده سازی موفق دوسو توانی هستند، دشوار می باشد. برای درک بهتر چگونگی دستیابی شرکت های کوچک و متوسط به دوسو توانی، استدلالهای نظری را توسعه می دهیم که عملکرد سازمان را به ترکیبهای استراتژیک اکتشاف و بهره برداری در هر دو حوزه محصول و بازار پیوند می دهد. ما فرضیه ها را با یک مطالعه طولی در یک صنعت پویا که ترکیبی از معیارهای هدف رقابت، اندازه شرکت، سن و عملکرد درآمد با معیارهای گزارش شده شخصی اکتشاف و بهره برداری از محصول و بازار است، آزمایش می کنیم. نتایج تجربی، بینش های جدیدی را در رابطه با چند تنش که در قلب چالش دوسوتوانی وجود دارند ارائه می دهند: (1) استراتژیهای خالص که اکتشاف محصول را با اکتشاف بازار یا بهره برداری از محصول را با بهره برداری از بازار ترکیب می کنند، اثرات تعاملی مکمل بر درآمد دارند، (2) دوسو توانی وظیفه-متقابل ترکیب کننده بهره برداری از محصول با اکتشاف بازار نیز اثرات تعاملی مکمل بر درآمد دارند، (3) دوسو توانی محصول اثرات مثبتی بر درآمد برای شرکتهای قدیمی تر و بزرگتر - اما نه شرکت های جوان تر و کوچکتر- دارد و (4) دوسوتوانی بازار، اثرات مثبتی بر درآمد برای شرکتهای بزرگتر اما نه شرکت های کوچکتر، جوانتر یا قدیمی تر در بر دارد. دو پارادوکس دوسو توانی در اینجا دیده می شود: (1) شرکت های بزرگتر، قدیمی تر، منابع، قابلیت ها و تجربه لازم برای بهره مند شدن از یک استراتژی دوسوتوانی محصول را دارند، اما بعید است شرکت های بزرگتر و قدیمی تر، دوسوتوانی

محصول را پیاده سازی نمایند؛ و (2) فقط شرکت های بزرگتر، منابع و توانمندی های لازم برای بهره مندی از یک استراتژی دوسوتوانی در بازار را دارند، اما توسعه و پایداری دوسوتوانی بازار برای ایجاد رشد بلند مدت ضروری است.

واژگان کلیدی: دوسوتوانی؛ اکتشاف محصول؛ بهره برداری از محصول؛ اکتشاف بازار؛ بهره برداری از بازار

مقدمه

توافق فزاینده ای وجود دارد که دوسوتوانی سازمانی (یعنی اکتشاف همزمان توانمندی های جدید و بهره برداری از توانمندی های فعلی) برای موفقیت بلندمدت حیاتی است و دستیابی به آن دشوار است (He و Wong 2004 ، Lubatkin et al. 2006). دوسو توانی با برقراری توازن بین نیاز به نوآوری و انطباق با تغییرات محیطی و در عین حال تصفیه و گسترش فرایندها و فناوری های موجود، موفقیت درازمدت را تضمین می کند (March 1991). علی رغم موشکافی تحقیقاتی شدید، "شواهد تجربی از رابطه عملکرد- دوسو توانی سازمانی همچنان محدود و ترکیبی است" (Raisch و Birkinshaw 2008، ص 393).

پیاده سازی دوسوتوانی کار دشواری است زیرا اکتشاف و بهره برداری با مدل های متفاوت یادگیری سازمانی مرتبط هستند (به عنوان مثال، Argyris و Schön 1978 ، Benner و Tushman 2003 ، Eisenhardt و Martin 2000)، به معماری ها و فرآیندهای سازمانی متفاوت و ناسازگار نیاز دارند (Tushman و Smith 2005)، و در نهایت برای منابع به رقابت بپردازند، و منجر به تنش ها و موازنه ها (سبک سنگین کردن ها بین این دو) (March 1991، 2006) می شود. با توجه به این پیچیدگی های سازمانی، سؤالاتی مطرح می شوند مبنی بر این که آیا استراتژی های دوسوتوانی ضرورتاً موفق تر از استراتژی های ساده تری هستند که یا بر روی اکتشاف تمرکز دارند یا روی بهره برداری (Van Looy et al. 2005). پیچیدگی های یک استراتژی دوسو توان برای شرکت های کوچکتر به طور خاص مشکل ساز است (Ebben و Johnson 2005) و خواستار تحقیقات بیشتر در مورد

ارتباط دوسوتوانی - خصوصاً در شرکت های کوچک - با نتایج عملکرد استراتژیک می باشد (Simsek و همکاران 2009).

با بررسی زمان و چگونگی تأثیر اکتشاف، بهره برداری و دوسو توانی بر عملکرد شرکتهای کوچک و متوسط (SME) ، به این بررسی کمک می نماییم. ما اکتشاف و بهره برداری در حوزه های محصول و بازار را متمایز می نماییم. به عنوان دو کارکرد پایه در تجارت، توسعه محصول و بازاریابی ابعاد متمایزی را برای اکتشاف و بهره برداری نشان می دهند (به عنوان مثال، O'Reilly و Tushman 2008 ، Tushman ، Smith 2002 و Tushman et al. 2010). این دیدگاه مبتنی بر تحقیق است که استقلال یادگیری محصول-محور و بازار محور را نشان می دهد (به عنوان مثال، Voss و Voss 2008). در حوزه محصول، اکتشاف محصول بر توسعه محصولات، فن آوری ها و توانمندی های جدید محصول تأکید دارد و بهره برداری از محصول بر افزایش بازده ها از توانمندی های موجود محصول تأکید می کند. در حوزه بازاریابی، اکتشاف بازار بر برنامه های بازاریابی که مشتریان جدید را جذب می کنند تأکید دارد و بهره برداری از بازار بر برنامه های بازاریابی طراحی شده برای حفظ و افزایش خریدها از مشتریان فعلی تأکید دارد.

مطالعه ما پاسخگوی بررسی تحقیقاتی حوزه های مختلف درون سازمانی و سطوح مختلفی از تجزیه و تحلیل می باشد (Lavie و همکاران 2010، Raisch و Birkinshaw 2008). ما بهره وری و اکتشاف را در سطح کارکردی مفهوم سازی و اندازه گیری می کنیم، اما نظریه ما بر چگونگی تأثیرگذاری ترکیب های استراتژیک درون و در سراسر کارکردها و عملکردها بر عملکرد سازمانی متمرکز است. همانطور که در شکل 1 نشان داده شده است، تأکید استراتژیک در سطح عملکردی با بردارهای استراتژیک در سطح سازمانی ترکیب می شوند (Clark و Abernathy 1985، Burgelman 2002). یک استراتژی اکتشاف خالص به اکتشاف توانمندی های محصول جدید و بازارهای جدید مشتری می پردازد، و یک استراتژی بهره برداری خالص از توانمندی های فعلی محصول و بازارهای فعلی مشتری بهره می برد. شرکت ها می توانند با ترکیب اکتشافات و بهره برداری در سراسر یا در درون حوزه های عملکردی، به دوسو توانی استراتژیک دست یابند. ترکیبات متقابل عملکردی، دوسو توانی را در سراسر حوزه های

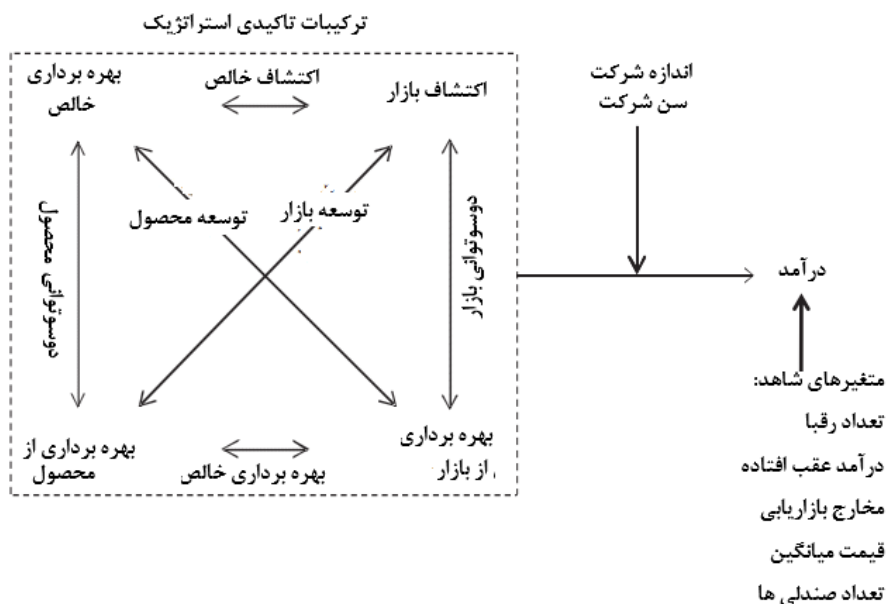
محصول و بازار به منظور (1) بهره برداری از توانمندی های فعلی محصول با هدف جذب بازارهای جدید مشتری که همگام با یک استراتژی رشد توسعه بازار است، یا (2) اکتشاف توانمندی های محصول جدید را که مشتریان کنونی را مورد هدف قرار می دهند، که مطابق با یک استراتژی رشد توسعه محصول است (Ansoff 1965) نشان می دهند. در حوزه های عملکردی، دوسوتوانی محصول به طور هم زمان به اکتشاف توانمندی های محصول جدید و بهره برداری از توانمندی های محصول کنونی می پردازد، در حالی که دوسو توانی بازار به طور همزمان بازارهای جدید مشتری را مورد اکتشاف قرار می دهد و از مشتریان فعلی بهره می برد.

ما پیشنهاد می کنیم که عملکرد درآمد به این بستگی دارد که آیا تأکیدهای استراتژیک یکدیگر را تکمیل می کنند، تعامل مثبت ایجاد می کنند یا تعارض با یکدیگر ایجاد می کنند و ایجاد تنش و موازنه می کنند. تنش ها و موازنه ها زمانی تشدید می شوند که شرکتهای کوچک و متوسط برای پیاده سازی دوسوتوانی محصول یا بازار، که در یک حوزه عملکردی واحد انجام می شوند، تلاش می کنند. سازمان های بزرگتر و بالغ احتمالاً دارای منابع، توانمندی ها و تجربیاتی هستند که برای پیاده سازی موفقیت آمیز دوسوتوانی در حوزه وظیفه ضروری هستند، در حالی که سازمان های کوچکتر و نوپا ممکن است فاقد منابع لازم، توانمندی ها و تجربه لازم برای به دست آوردن این مزایا باشند. این تمرکز روی مشخصات سازمانی است که پیاده سازی موفقیت آمیز دوسوتوانی استراتژیک را میسر می سازد یا مانع آن می شود - شرایط مرزی برای رابطه دوسوتوانی- عملکردی را معلوم می کند. پیامد این کار اینست که اگر شرکت ها فاقد منابع، توانمندی ها و تجربه های لازم باشند، پیگیری دوسوتوانی می تواند عملکرد را در واقع تضعیف نماید.

ما فرضیه های خود را با استفاده از داده های سه سال برای SMEs در صنعت غیرانتفاعی تئاتر حرفه ای آزمایش می کنیم، یک صنعت با چرخه سریع و پویا که اثرات یادگیری سازمانی مرتبط با اکتشاف، بهره برداری و دوسو توانی را تقویت می کند (Levinthal و 1993 March، 1991 March) نتایج تجربی، حمایت قانع کننده ای از اثرات احتمالی پیشنهادی ارائه می دهند. وقتی شرکت ها، استراتژی های بهره برداری خالص یا اکتشاف خالص را دنبال می کردند، اثرات مثبت و مکمل را محقق می کردند. ترکیب عملکردی-متقابل بهره برداری از محصول و اکتشاف

بازار نیز اثرات مکمل بر عملکرد درآمد دارد. از آنجا که دوسوتوانی محصول و بازار در حوزه یک کارکرد تجاری واحد اتفاق می افتد، منجر به تنش ها و موازنه ها می شود. اندازه و سن شرکت به طور مثبت رابطه بین دوسوتوانی محصول و عملکرد درآمد و بین دوسو توانی بازار و عملکرد درآمد را تعدیل نمود. تجزیه و تحلیل های بعدی، همچنین به دو پارادوکس جالب اشاره می کنند: (1) شرکتهای بزرگتر و بالغ بیشتر از دوسو توانی محصول نفع می برند اما کمتر احتمال دارد دوسو توانی محصول را پیاده سازی نمایند، در حالی که شرکت های کوچک و نوپا، احتمالاً دوسوتوانی محصول را پیاده سازی می کنند، اما در واقع در نتیجه این کار عملکرد دچار مشکل می شود؛ و (2) فقط شرکت های بزرگ، منابع و توانمندی های مورد نیاز برای بهره مندی از استراتژی دوسو توانی بازار را دارند، اما توسعه و پایداری توانمندی های دوسوتوانی بازار - به ویژه اکتشاف بازار - برای رشد بلند مدت ضروری است. پیامدش این است که اگر شرکت ها در توسعه دوسو توانی بازار به عنوان یک شایستگی مرکزی تصور نمایند، شرکتهای ممکن است قدیمی تر شوند، اگر بزرگتر نمی شوند.

شکل 1 مفهوم سازی تاثیر اکتشاف و بهره برداری محصول و بازار بر عملکرد درآمد



در بخش بعدی، فرضیه هایی را توسعه می دهیم که ترکیبات اکتشاف محصول و بازار و بهره برداری از بازار را به عملکرد درآمد پیوند می دهند. سپس برنامه تحقیقاتی خود را توصیف می کنیم، که شامل SME های در حال رقابت

در یک صنعت هنری واحد می باشد. این مطالعه اقدامات طولی رقابت، اندازه شرکت، سن و عملکرد درآمد را با معیارهای گزارش شده شخصی از اکتشاف و بهره برداری بازار و محصول ترکیب می کند. ما با بحث در مورد پیامدهای و بینشهای حاصل از تئوری و نتایج تجربی، به نتیجه گیری می رسیم.

اکتشاف و بهره برداری در حوزه های محصول و بازار

ما روی SMES تمرکز می کنیم تا یک بررسی مفصل از بهره برداری و اکتشاف در حوزه های محصول و بازار داشته باشیم. بهره برداری بر پالایش و گسترش افزایشی تدریج توانمندی های بازار و محصول موجود تأکید دارد. از آنجا که مشخصات محصول و بازار، پویا هستند، بهره برداری مداوم از بازارهای محصول فعلی شامل یادگیری افزایشی تدریجی، بهبود مستمر ویژگی های محصول و رضایت ارتقایافته برای مشتریان فعلی می باشد (Tushman and Smith 2002). اکتشاف بر توسعه توانمندی های بازار یا محصول جدید تمرکز دارد. اکتشاف محصول می تواند منجر به نوآوری ها در معماری شود که موجب تغییر پیوندها بین زیرسیستم ها یا نوآوری های ناپیوسته ای می شود که زیرسیستم اصلی محصول را تغییر می دهند (Tushman et al. 2010). اکتشاف بازار، مشتریان جدیدی در خارج از بازار کنونی را هدف قرار می دهد. مشتریان جدید ممکن است نمایانگر یک بازار در حال ظهور یا یک بازار موجود اما غیرهدف باشند - به عنوان مثال، یک بازار جدید جغرافیایی یا گسترش بازار هدف برای گنجاندن بخش های اضافی جامعه-جمعیت شناختی (به عنوان مثال، بازنشستگان در مقابل جوانان).

ما یک مدل کاملاً مشروط را پیشنهاد می کنیم، به طوری که عملکرد شرکت به ترکیبی از تأکیدات استراتژیک بستگی دارد، که در بعضی مواقع به واسطه اندازه و سن شرکت تعدیل می شود. ما از منطق تجانس و همخوانی برای توسعه فرضیه ها برای ترکیب های تأکید استراتژیک استفاده می کنیم (Fry و Smith 1987). عملکرد سازمان زمانی بهبود می یابد که ترکیب های استراتژیک در داخل سازمان همخوان و همجنس باشند یا هنگامی که ترکیب های استراتژیک با محیط بیرون همخوان شوند. اگر حضور یکی، دیگری را تکمیل کند، ترکیبات استراتژیک به لحاظ داخلی همخوان هستند و اگر آنها یادگیری سازمانی و تطبیق با بازارهای مشتری خارجی را میسر سازند، به لحاظ

خارجی همخوان هستند. ما فرض می کنیم که دستیابی به همخوانی داخلی و خارجی ممکن است ضروری نباشد (Meyer 1982) و این که پیچیدگی لازم برای دستیابی به هر دو سطح همخوانی می تواند سازمانهای کوچک را تحت الشعاع خود قرار دهد (Ebben and Johnson 2005).

با استراتژی های خالص، اکتشافات و بهره برداری ها به لحاظ داخلی در سراسر حوزه های وظیفه، همخوان هستند، و موجب توافق در سطح سازمان و شفافیت در مورد آنچه باید انجام شود می شوند. این دو ترکیب متقاطع عملکردی - یعنی توسعه محصول و توسعه بازار - دوسو توانی در سراسر حوزه های کاربردی که پیوندهای ضعیفی با هم دارند را نشان می دهد - به طوری که موازنه ها و تنش ها کاهش می یابد. پیامدهای عملکرد سازمانی به هماهنگی استراتژیک یا همخوانی ترکیبات دوسوتوانی با بازارهای مشتری بستگی دارد. تنش ها و موازنه ها زمانی تشدید می شود که اکتشاف و بهره برداری در یک حوزه منفرد، محصول یا بازار ظاهر می شود (Gupta و همکاران 2006). مدیریت موفقیت آمیز این تنش ها و موازنه ها نیاز به منابع، توانمندی ها و تجربه هایی دارد که ممکن است سازمان های کوچکتر و نوپا فاقد آن باشند. ما اکنون فرضیه هایی را در مورد هماهنگی های استراتژیک با عملکرد درآمد ارائه می دهیم، که خالص ترین معیار پاسخ بازار به تأکيدات استراتژیک یک سازمان است - یعنی، آیا فعالیت های اکتشافی و بهره برداری به طور موثر باعث ایجاد انگیزه در مصرف کنندگان فعلی و جدید برای خرید محصولات محصول شرکت می شوند یا خیر.

بهره برداری و اکتشاف خالص

پیرو فرهنگ سازمانی و نوشته های هویت، می توان گفت که تمرکز خالص بر بهره برداری یا اکتشاف در هر دو حوزه های محصول و بازار به صورت داخلی همخوان و از نظر عملیاتی موثر است. پیگیری یک تأکید استراتژیک در سراسر واحدهای عملکردی موجب توافق و شفافیت در سطح سازمان در مورد آنچه باید انجام داد و دلیل ارزشمند بودن آن می شود (Voss و همکاران 2006). علاوه بر این، سازمان های اتخاذکننده یک تمرکز خالص بر بهره برداری یا اکتشاف می توانند از پیچیدگی های مرتبط با دوسو توانی جلوگیری کنند و از پر سود ترین بخش نمونه کارها

استفاده کنند (Van Looy و همکاران 2005). استراتژی های خالص همخوان از نظر داخلی به ویژه برای شرکت های کوچکتر مؤثر هستند (Ebben and Johnson 2005)، اما آنها همچنین با توصیه های واحدهای سازمانی اختصاص یافته برای بهره برداری خالص یا اکتشاف خالص، با چالش یکپارچه سازی تمرکز بر روی به اشتراک گذاری تجربیات و دانش در سراسر واحدهای متمایز (به عنوان مثال، Jansen و همکاران 2009) سازگار هستند.

بهره برداری از محصولات و مشتریان کنونی، با استفاده از مدل ها و روال های شناختی مشابه عملیاتی در حوزه های کارکردی مختلف صورت می گیرد (Smith و Tushman 2005). این تشابهات، درگیری در سطح وظیفه را کاهش می دهد و ارتباطات و انسجام را تسهیل می نماید و در نهایت موجب خلق اثرات تعامل مکمل بر عملکرد سازمانی می شود. تئوری وابستگی منبع نیز از موارد مکمل بین بهره برداری از محصول و بازار (Pfeffer و Salancik 1978) حمایت می کند، زیرا بهره برداری کامل از مشتریان فعلی با تطبیق محصول بیشتر همراه است (Christensen و Slater 1996, Bower 1996, Narver 1998). این باعث می شود که ما انتظار داشته باشیم تعامل مثبت بین بهره برداری از محصول و بهره برداری از بازار وجود داشته باشد.

اکتشاف توانمندی های محصول جدید و بازارهای جدید مشتری همچنین مستلزم مدل های شناختی و روال های مشابه عملیاتی در حوزه های عملکردی مختلف می باشد. نظریه انتشار از مکمل های مختلف بین اکتشاف محصول و بازار پشتیبانی می کند زیرا محصولات جدید نوآورانه برای خریداران نوآور و بازارهای نوظهور جذاب هستند (Rogers, 1995). مشارکت در اکتشاف بازار از پیش فعال، به شرکتهای نوآور کمک می کند تا پذیراترین خریداران را شناسایی نمایند و بازاریابی کنند (Song و همکاران 2005)، و سازمان هایی که در اکتشاف محصول مشارکت می کنند تا بازاریابی مؤثرتر برای بازارهای مشتریان جستجوکننده-نوآوری را یاد بگیرند. این امر ما را به پیش بینی تعامل مثبت بین اکتشاف محصول و بهره برداری از بازار سوق می دهد. رسماً بیان شد که

فرضیه 1 (H1). تمرکز خالص بر (الف) بهره برداری محصول و بهره برداری از بازار یا (ب) اکتشاف محصول و اکتشاف بازار، اثرات متقابل مثبت بر عملکرد درآمد شرکت های کوچک و متوسط خواهد داشت.

دوسوتوانی بین وظیفه ای

ترکیبات دوسوتوانی بین وظیفه ای در سراسر حوزه های محصول و بازار اکتشاف و بهره برداری می کنند. حتی کوچکترین سازمانها معمولاً فعالیتهای متفاوت و ساختارهای تشویقی را برای توسعه محصول و کارکردهای بازاریابی حفظ می کنند. این بخش بندی کارکردی، اساسی ترین مکانیسم برای کاهش تنش ها بین اکتشاف و بهره برداری را فراهم می کند (Levinthal و March 1993). ارتباط ضعیف، تنش های به وجود آمده در هنگام پیگیری اکتشاف و بهره برداری را رفع می کنند (Andriopoulos and Lewis 2009, Ben-ner and Tushman 2003, Gupta et al. 2006). زیرا از نظر تخصیص منابع برای اکتشافات در یک حوزه عملکرد در برابر بهره برداری در یک حوزه عملکردی دیگر، نیاز به موازنه صریح و سفت و سخت نیست. در عین حال، میزان کمی از ناهمخوانی داخلی ممکن است بوجود آید که در جهت پرورش تنش خلاقانه و یادگیری سازمانی و تطبیق با محیط بیرونی به کار گرفته می شود (Fry and Smith 1987). دو ترکیب دوسوتوانی عملکردی-متقابل، توانمندی های ترکیبی را ایجاد می کنند (Kogut و Zander 1992) که عملکرد سازمانی را با ساده کردن تجربه یادگیری در یک حوزه و پرورش پاسخ های یادگیری تطبیقی در حوزه دیگر بهبود می بخشند (Levinthal و March 1993).

دوسوتوانی متقابل عملکردی ترکیب کننده بهره برداری از محصول با اکتشاف در بازار، یک استراتژی توسعه بازار است که به دنبال رشد درآمد با گسترش توانمندی های محصول فعلی برای خدمت رسانی به بازارهای جدید مشتری است. بازارهای جدید می توانند بخش هایی باشند که قبلاً بهره برداری نشده اند یا مشتریان جدیدی باشند که از طریق کانال های جدید (به عنوان مثال اینترنت)، شاید در بازارهای جدید جغرافیایی، جامعه شناختی یا روانشناسی تحت دسترسی قرار گرفته اند. اکتشاف بازار، فرصتهای در حال ظهور بازار را که به پیشرفت های افزایشی تدریجی محصول جهت می دهند، و در مورد آنها اطلاع رسانی می کنند شناسایی می کند؛ در عین حال، توانمندی های افزایشی تدریج محصول شرکت، روال های جستجو و انتخاب اکتشاف بازار را ساده و سراسر می کند. به عنوان مثال، CIBA VISION، با ارائه لنزهای تماسی که می توانند رنگ چشم افراد را تغییر دهند، توانمندی لنز تماسی خود را برای هدف قرار دادن مصرف کنندگان حساس به مد گسترش داد (O'Reilly and Tush-man 2008).

Tushman et al. 2010). هدف اصلی این استراتژی، شناسایی و توسعه بازارهای جدید مشتریان است که نشان می دهند ترکیب بهره برداری از محصول با اکتشاف بازار باید باعث ارتقای عملکرد درآمد شود.

دوسو توانی عملکردی-متقابل ترکیب کننده اکتشاف محصولات و بهره برداری از بازار، یک استراتژی توسعه محصول است که به دنبال توسعه محصولات جدیدی است که مزایای برتری را ارائه می دهد و درآمدهای حاصل از مشتریان فعلی را افزایش می دهند. در صورتی که مشتریان کنونی، به بسته های سود جدید ارزش نهند، این استراتژی باید عملکرد درآمد (O'Reilly و Tushman 2008 ، Tushman et al. 2010) را ارتقا دهد. با توجه به هدف افزایش درآمدها به واسطه مشتریان فعلی، نقش بهره برداری از بازار، جهت دهی و ارتقای تلاشهای اکتشاف محصول به سمت راضی نمودن نیازهای نهفته و همچنین ابراز شده مشتریان فعلی است (Slater و Narver 1998). دوسوتوانی میان-وظیفه ای ترکیب کننده اکتشاف محصول و بهره برداری از بازار دارای ویژگی تجربه کردن محصول با سعی و خطا به واسطه هدف قرار دادن یک پایگاه مشتری پایدار است که حلقه های بازخورد صریح را برای انتخاب محصول و روالهای معتبر فراهم می کند. به عنوان مثال، CIBA VISION لنزهای تماسی پوشیدنی و قابل دور ریختن را گسترش داد و دو بسته جدید مزایا را با هدف قرار دادن مشتریان فعلی فراهم کرد (Tushman و همکاران 2010). ساده تر کردن انتخاب بازار باعث تسهیل یادگیری سازمانی ناشی از فرآیند اکتشاف محصول (Levinthal و March 1993) می شود. بنابراین، از دیدگاه یادگیری سازمانی، دوسوتوانی ترکیب کننده اکتشاف محصول و بهره برداری از بازار باید به عملکرد درآمد بالاتر منجر شود. رسماً، موارد زیر را فرض می کنیم.

فرضیه 2 (H2). دوسوتوانی عملکردی-متقابل متشکل از (الف) بهره برداری محصول و بهره برداری از بازار (یک استراتژی توسعه بازار) یا (ب) اکتشاف محصول و بهره برداری از بازار (یک استراتژی توسعه محصول) اثرات متقابل مثبتی بر عملکرد درآمد SME خواهد گذاشت.

دوسوتوانی محصول و بازار و اثرات احتمالی اندازه و سن شرکت

دوسوتوانی محصول و بازار به طور هم زمان در یک حوزه کاربردی به اکتشاف و بهره برداری می پردازد. در حوزه محصول، هم افزایی های مفهومی، یادگیری ها از اکتشاف را از طریق اصلاحات افزایشی محصول به بهره برداری موفق تر پیوند می دهد. اکتشاف، توانمندی های محصول را بعداً مورد بهره برداری قرار می گیرد، ایجاد و تقویت می کند. پیوند هم افزایی در حوزه بازار کمتر مشهود است. آیا اکتشاف بازارهای جدید مشتریان به شرکت ها کمک می کند که از مشتریان فعلی بهتر بهره برداری کنند، یا این که آیا بهره برداری از بازارهای فعلی مشتریان، یادگیری سازمانی را فراهم می کند که قابل گسترش به اکتشاف بازار جدید باشد؟ تحقیقات مفهومی یا تجربی کمی وجود دارد که پیوندهای مکمل بین اکتشاف بازار و توانمندی های بهره برداری را مشخص نموده باشد.

با این وجود، در هر دو حوزه محصول و بازار، اکتشاف و بهره برداری همزمان، پیچیدگی داخلی را افزایش می دهد (McKelvey 1999)، نیاز به مدلها و اهداف شناختی مختلف دارد (Gibson و Smith, 2004 Birkinshaw و March 2005 Tushman) و موازنه کردن این دو تأکید را اجباری می سازد. (Gupta و همکاران 2006؛ March 1991، 2006). در حوزه محصول، کانال زدن می تواند باعث ایجاد تنش هایی در بین کارمندان، فرآیندها و محصولاتی می شود که ارزش آنها ناشی از فن آوری های جدید در مقابل فناوری های قدیمی است. در حوزه بازار، تاکتیکهای موفقیت که مشخصه آنها، تخفیف قیمت و یا منافع افزایش یافته برای مشتریان جدید است می تواند باعث مشکل برای مشتریان قدیمی و تضعیف شیوه های بازاریابی رابطه ای شود.

استدلالات مفهومی نشان می دهند که سازمانها می توانند با استفاده از تمایز ساختاری، (Benner و Tushman 2003) یا سیستمها و فرایندهای زمینه ای مرتبه بالاتر (Gibson و Birkinshaw 2004)، دوسوتوانی در حوزه وظیفه را با موفقیت پیاده سازی کنند. هر دو رویکرد، پیچیدگی سازمان را افزایش می دهند و به منابع اضافی نیاز دارند. سازمان های بزرگتر و قدیمی تر به احتمال زیاد منابع، توانمندی ها و تجربه لازم برای مدیریت موفقیت آمیز این پیچیدگی را دارند، در حالی که سازمان های کوچکتر که در حال ظهور هستند ممکن است فاقد منابع لازم، توانمندی ها و تجربه لازم برای تحقق مزایای دوسوتوانی باشند.

تمایز ساختاری، بهره برداری و اکتشاف همزمان را با ایجاد زیرواحد های جداگانه امکان پذیر می کند و بدین ترتیب اختلافات ناشی از فرهنگ های رقابتی، انگیزه ها و شایستگی ها را کاهش می دهد (Benner and Tushman 2003، Gupta et al. 2006، Tushman et al. 2010). شرکت های بزرگ می توانند از تمایز ساختاری برای درونی سازی (نهادینه سازی) فرایند تغییر-انتخاب-نگهداری بازار (Burgelman 1991) استفاده کنند، اما شرکت های کوچکتر فاقد منابع و توانمندی های به اشتراک گذاری اطلاعات برای مدیریت پیچیدگی های مرتبط با فعالیت های تفکیکی شده فیزیکی و فرهنگی در درون یک حوزه وظیفه منفرد هستند (Rivkin و Siggelkow 2006). بنابراین، سازمان های کوچکتر ممکن است فاقد اندازه کافی برای پرسنل بندی و مدیریت کارآمد چندین زیرواحد متمایز شده باشند. علاوه بر این، چالش مدیریت موازنه اکتشاف-بهره برداری و تنش های این کار با کاهش اندازه سیستم افزایش می یابد (Gupta و همکاران 2006). شرکت های بزرگتری که می توانند واحدهای تفکیک شده فیزیکی یا فرهنگی ایجاد کنند که بر روی اکتشاف و بهره برداری تمرکز کنند - خواه در حوزه محصول یا بازار - موفق تر از شرکت های کوچکتری خواهند بود که منابع لازم را ندارند (Cao و همکاران 2009). این امر ما را به این پیش بینی سوق می دهد که پیاده سازی موفقیت آمیز دوسو توانی محصول و بازار مشروط به اندازه شرکت است.

فرضیه 3 (H3). اندازه شرکت، تأثیر تعدیل کننده مثبتی بر دوسوتوانی محصول و بازار خواهد داشت، به گونه ای که (الف) اکتشاف محصول، بهره برداری از محصول و اندازه شرکت، اثر متقابل سه جانبه مثبت بر عملکرد درآمد شرکت های کوچک و متوسط دارند. و (ب) اکتشاف بازار، بهره برداری از بازار و اندازه شرکت، تأثیر متقابل سه جانبه ای بر عملکرد درآمد SME خواهد داشت.

سیستم ها و فرآیندهای زمینه ای نشان دهنده رویکرد دیگری برای مدیریت پیچیدگی ها و تنش های مرتبط با دوسوتوانی هستند (Gibson و Birkinshaw 2004). این رویکرد به ظرفیتهای فراسطحی مرتبه بالاتر، از جمله سیستم ها و فرآیندهای مدیریت پیچیده نیاز دارد که جهت دهی سیستم به سمت اکتشاف و بهره برداری را پرورش می دهد (Gibson و Birkinshaw 2004). از لحاظ نظری، این توانمندی ها می توانند در کمترین سازمانها ظهور کنند؛ با این وجود، زمان و تجربه اساسی برای توسعه سیستم های مدیریت پیچیده نیاز می باشد (Gibson و

1991 March, 2004 Birkinshaw). علاوه بر این، تحقق مزایای بعدی به یک چارچوب زمانی گسترده نیاز دارد، حتی پس از ایجاد توانمندی ها (Van Looy و همکاران 2005). این دو چشم انداز نشان می دهند که شرکت های قدیمی ممکن است دارای تجربه، دانش و چارچوب زمانی گسترده مورد نیاز برای پیاده سازی و بهره مندی از سیستم ها و فرایندهای زمینه ای باشند، در حالی که شرکت های جوان اینگونه نیستند. این امر ما را به این فرضیه سوق می دهد که سن شرکت، به طور مثبت تأثیر دوسوتوانی محصول و بازار بر عملکرد درآمد را تعدیل خواهد کرد. فرضیه 4 (H4). سن شرکت، تأثیر تعدیل کننده مثبتی بر دوسوتوانی محصول و بازار خواهد داشت، به گونه ای که (الف) اکتشاف محصول، بهره برداری از محصول و سن شرکت تأثیر متقابل سه جانبه ای بر عملکرد درآمد شرکت های کوچک و متوسط دارد. و (ب) اکتشاف بازار، بهره برداری از بازار و سن شرکت، تأثیر متقابل سه جانبه ای بر عملکرد درآمد شرکت های کوچک و متوسط خواهند داشت.

برنامه تحقیق

برای آزمایش فرضیه های خود، از صنعت تئاتر حرفه ای غیرانتفاعی در ایالات متحده به عنوان زمینه مطالعه استفاده کردیم. برای درک بهتر ارتباط صنعت تئاتر حرفه ای غیرانتفاعی با مطالعه بهره برداری و اکتشاف، مهم است که بین ارائه تئاترها و تولید تئاترهای بررسی شده در این مطالعه تفاوت قائل شویم. ارائه تئاترها، اجراهای نمایش هایی است که در یک جا ساخته می شوند و به عنوان یک محصول نهایی "در آنجا" حمل می شوند (به عنوان مثال، شرکت تور بیلی الیوت)، و با مدیران صحنه، بازیگران، لباس و مجموعه ها کامل می شوند. محل ارائه دهنده مسئولیت "رزرو" اجراها اجراها و بازاریابی برای مشتریان محلی را بر عهده دارد. از طرف دیگر، تئاترهای حرفه ای غیرانتفاعی در توسعه شدید و مداوم محصول جدید درگیر می شوند، بنابراین زمینه ای عالی برای مطالعه اکتشاف و بهره برداری فراهم می کنند. تئاتر حرفه ای غیرانتفاعی متوسط در نمونه ما، بیش از 14 محصول جدید را در سال تولید کرد- یعنی معرفی بیش از یک محصول جدید در هر ماه و 42 تولید جدید در طی یک چارچوب زمانی سه ساله از مطالعه ما.

چندین ویژگی دیگر صنعت تئاتر غیرانتفاعی برای مطالعه بهره برداری، اکتشاف و دوسوتوانی در حوزه های محصول و بازار مناسب است. به طور مثال، اکثریت تئاترهای حرفه ای غیرانتفاعی، یک ساختار مدیریت دو-قانونی هدایت شده توسط کارگردان هنری و یک مدیر عامل را انتخاب می کنند. این ساختار رهبری دو قانونی ای باعث تمایز ساختاری در توسعه محصول و فعالیت های بازاریابی می شود. این تمایز بیشتر با اصطلاحات موجود در این صنعت مورد تأکید قرار می گیرد: هنرمندان تولیدات را خلق می کنند و بازاریابان یا مدیران محصولات را به بازار عرضه می کنند. یکپارچگی بین مدیر هنری و مدیر عامل توسط یک هیئت مدیره داوطلب مورد نظارت قرار می گیرد، که در نهایت مسئولیت مقام مالی و تحقق مأموریت را بر عهده دارد.

اکتشاف و بهره برداری از محصول در انتخاب نمایشنامه فصل آشکار می شود، که می تواند اعم از تولیدات جدید در جهان (به عنوان مثال، نمایش جهانی جدید یک نمایشنامه جدید) تا تولیدات جدید به بازار (به عنوان مثال، نمایش منطقه ای یک نمایشنامه که در سال گذشته در نیویورک برتر بوده است)، تا احیای نمایش های کلاسیک های تئاتر (به عنوان مثال، تولید جدید یک نمایشنامه شکسپیر) باشد. اکتشاف محصول می تواند شامل راه اندازی کارهای جدید به طور مستقیم از سوی نمایشنامه نویسان و به دنبال آن قرائت های اولیه و کارگاه ها، فعالیت های اکتشافی که مشابه تحقیقات و توسعه هستند، باشد. اکتشاف همچنین در انتخاب های هنری با توجه به رویکرد مفهومی، تصمیم گیری ها در مورد نقش ها، و عناصر طراحی خود را بروز می دهد. این دو رویکرد برای اکتشاف، مشابه توسعه محصولات بسیار جدید و ترکیب عناصر طراحی بسیار جدید در محصولات موجود هستند (Voss et al. 2008).

با توجه به شدت معرفی های محصولات جدید در صنعت تئاتر، دوسوتوانی محصول اغلب با استفاده از سالن های متعدد تمرین و فضاهای تئاتر و یک فضای مشخص شده برای "تولیدات مرحله اصلی" و سایر فضاها برای کارهای تجربی تر تسهیل می شود. ماهیت اصیل ورودی های هنری برای استفاده از زیرواحد های متفاوت به منظور پیاده سازی دوسوتوانی محصول در طی یک فصل از نمایش های ناخوشایند مساعد است. با این وجود برخی از تئاترها یک شرکت اقامتی از هنرمندان را برای خود انتخاب می کنند و داشتن 100 درصد پوشش پرسنل در سراسر تولیدات امکانپذیر می شود. هنرپیشه ها گاهی اوقات "به صورت تکرار" تولید می کنند، با نمایش شب های متناوب هفته با

همان بازیگرانی که در هر دو دوره بازیگری بازی می کردند. بنابراین، تئاترها می توانند محصول دوسو توانی را از طریق (1) تمایز ساختاری با استفاده از فضاهای جداگانه و زیر مجموعه های هنرمندان برای هر تولید یا (2) سیستم ها و فرایندهای متنی که بر یک جهت گیری سیستمی به سمت دوسوتوانی که مورد پذیرش همه اعضای یک شرکت اقامتی است تأکید می کنند به دست آورند.

تصمیمات مربوط به دوسوتوانی محصول مستقیماً به اکتشاف و بهره برداری از بازار گسترش می یابند. فضاهای چندگانه می توانند دارای چندین پایگاه مشترکین یا مخاطبان تک بلیت باشند. در یک فضای واحد، تلاشهای بهره برداری از بازار می توانند بر تعمیق وفاداری و رفتارهای خرید مشتریان فعلی از طریق کمپین های زیر نویس سالانه که مشترکین و خریداران تک بلیت را هدف قرار می دهند، متمرکز شوند. هدف، تشویق به خرید دوباره و ارتقانات در نوع بسته اشتراک یا تعداد نمایشنامه های حضور یافته است. تئاترها هر ساله تغییرات جزئی (به عنوان مثال، یک بسته اشتراک انعطاف پذیر، امتیازات تبادل بلیط) برای بهبود عملکرد را اعمال می کنند.

تئاترها همچنین تلاش های بازاریابی را برای جذب مخاطبان جدید به منظور پر کردن صندلی های باقیمانده اختصاص می دهند. این تلاش ها می توانند استفاده از رسانه های اجتماعی و تکنیک های ویروسی برای هدف قرار دادن مخاطبان غیرمستقیم باشند (Hedli 2012). تئاترها همچنین از راهکارهای فصلی استفاده می کنند که ترکیبی از تولیدات را هدف قرار دهند و مخاطبان متمایز را به خود اختصاص دهند - برای مثال سریال کودکان؛ ترکیبی از امتیازات جهانی که مخاطبان جوان را دنبال می کنند و به دنبال نوآوری هستند. نمایش های معاصر که مخاطبان اصلی را هدف قرار می دهند؛ و نمایش های کلاسیک که مخاطبان قدیمی تر و محافظه کار را هدف قرار می دهند. مدیرعامل یک تئاتر در لس آنجلس این برنامه را "طعم ماه" توصیف کرد، با نمایشنامه های کلاسیک، موقت و جدید با مضامین آمریکایی آفریقایی، آمریکایی آسیایی و لاتین. سرانجام، این تئاترها به عنوان غیرانتفاعی، غالباً درگیر فعالیت های توسعه ای می شوند که به طور کلی مخاطبان جدید را توسعه دهند و تأثیر سازمان بر جامعه (Voss و همکاران 2006b) را گسترش دهند.

چارچوب نمونه گیری و جمع آوری داده ها

چارچوب نمونه برداری ما شامل تئاترهایی با عضویت در گروه ارتباطات تئاتر (TCG) بود. TCG به عنوان بزرگترین سازمان خدمات برای تئاترهای حرفه ای غیرانتفاعی در ایالات متحده، عضویت در همه تئاترهای حرفه ای غیرانتفاعی با بودجه سالانه 50000 دلار یا بیشتر را ارائه می دهد. تمرکز روی تئاترهای عضو TCG با تنظیم حداقل اندازه و گنجاندن تئاترهای حرفه ای که نمایشنامه ها را تولید می کنند، ناهمگونی نمونه را کاهش می دهد. TCG هر ساله داده های مالی و عملیاتی از تئاترهای عضو را جمع آوری می کند و گزارش ها را در برابر حسابرسی های حسابداری خارجی برای تأیید دقت و صحت تأیید می کند. شرکت کردن در هر سال متفاوت است؛ به عنوان مثال، 214 تئاتر در سال مالی (FY) 2003، 198 تا در سال مالی 2004 و 202 تئاتر در سال مالی 2005 شرکت کردند. در سال 2005، تئاترهای TCG یک صنعت 915 میلیون دلاری را تشکیل دادند که نزدیک به 13 میلیون بلیط فروش داشتند و بیش از 36000 نفر را به کار گرفتند (Voss و همکاران 2006c).

در آزمون فرضیه ها، با نگرانی های زیادی روبرو شدیم. اول، اثرات متقابل کوچک بسیار گمراه کننده هستند زیرا بیش از 1000 مورد برای تولید توان 0.80 مورد نیاز هستند (Aiken و West 1991). هشت اثر متقابل فرض شده و یک نمونه کوچک به احتمال زیاد خطاهای نوع II منجر می شود. دوم، هیچ چارچوب زمانی قطعی برای مشاهده نتایج اکتشاف و بهره برداری وجود ندارد. تأثیرات اکتشاف محصولات می تواند دو تا سه سال طول بکشد تا تجلی یابد (Voss et al. 2006a)، و تلاشهای اکتشاف و بهره برداری از بازار نیز می توانند بیش از یک سال طول می کشد تا منافع آن را بروز دهند. علاوه بر این، پیاده سازی تاکیدات راهبردی به فعالیت های توسعه در سال های گذشته نیاز دارد.

برای پرداختن به نگرانی های مربوط به توان و زمان، از اقدامات عینی از پایگاه داده TCG برای سالهای 2003، 2004 و 2005 استفاده کردیم. ما داده های هدف را با داده های نظرسنجی تأکید استراتژیک جمع آوری شده در پایان سال مالی 2003 جمع کردیم. ما از مدیران عامل در 214 تئاتر دعوت کردیم که در FY 2003 برای شرکت در این نظرسنجی به TCG گزارش دهند. مدیرعامل به عنوان شخص مسئول راهبردی تئاتر، بهترین اطلاع دهنده

داخلی برای سنجش تأکید استراتژیک است. پس از دو تماس پیگیری با افراد غیرمسئول، ما پاسخ های کاملی از 162 مدیر عامل با نرخ پاسخ 76٪ دریافت کردیم. تجزیه و تحلیل‌های ما از یک پنل ناقص 424 مشاهده، 107 سالن تئاتر با اطلاعات کاملی برای هر سه سال، 37 سالن تئاتر با اطلاعات به مدت دو سال و 29 سالن تئاتر با اطلاعات برای یک سال استفاده می کند. در جدول 1، آمار توصیفی و یک ماتریس همبستگی برای متغیرهای مورد علاقه را ارائه می دهیم، که اکنون با جزئیات بیشتری آنها را توضیح می دهیم.

درآمد بلیط. متغیر وابسته عبارت است از درآمد بلیط به ازای هر صندلی موجود. برای ایجاد این معیار، ما از داده های مجموع درآمد بلیط گزارش شده به TCG برای سالهای مالی 2003-2005 تقسیم بر ظرفیت صندلی سالانه تئاتر استفاده کردیم - یعنی تعداد کل صندلی های موجود در کلیه اجراها در طول سال. این معیار عملکرد درآمد، ناهمگونی در ظرفیت عملیاتی را نشان می دهد.

اندازه و سن شرکت. اندازه شرکت به صورت اندازه بودجه عقب افتاده سازمان عملیاتی شد. در صورت وجود، ما از رقم کل مخارج گزارش شده در پایگاه داده TCG برای سالهای 2002-2004 استفاده کردیم. به دلیل ماهیت ناقص پنل TCG، رقم هزینه کل عقب افتاده، 14٪ از دست رفت. برای اطلاعات از دست رفته، از رقم کل هزینه گزارش شده توسط تئاترها در خدمات درآمد داخلی (IRS) در فرم 990 استفاده کردیم که برای کلیه تئاترهای غیرانتفاعی با بودجه های بیشتر از 25000 دلار مورد نیاز باشد. این داده ها در پایگاه داده یکپارچه سازمانهای هنری توسط مرکز ملی آمار خیریه جمع آوری شده است. استفاده از اندازه بودجه عقب افتاده، نگرانی های مربوط به تعصب درون زا را کاهش می دهد. 3 سن شرکت به عنوان سال های مالی 2003-2005 منهای تاریخ تأسیس تئاتر عملیاتی شد، به طوری که سن در سراسر چارچوب زمانی سه ساله متغیر بود. ما معیار سن شرکت را از هر وب سایت تئاتر جمع آوری کردیم. اگر تاریخ تأسیس در وب سایت فهرست نشده باشد، ما مستقیماً با تئاتر تماس گرفتیم و تاریخ تأسیس را درخواست کردیم.

متغیر کنترل سطح-بازار. برای کنترل شرایط بازار، ما یک معیار چگالی رقابتی گرفته شده از داده های IRS فرم 990 را درج کرده ایم. با دسته بندی تئاترهای IRS Form 990 برای سال های مالی 2003-2005 براساس شهر و

ایالت، نمرات چگالی رقابتی را خلق کردیم و سپس تعداد تئاترهای موجود در پایگاه داده IRS که با هر بازار تئاتر TCG مرتبط هستند را شمارش کردیم.

متغیرهای کنترل در سطح شرکت، ما چندین معیار سطح-شرکت را که از پایگاه داده TCG گرفته شده است برای کنترل ناهمگونی و متغیرهای حذف شده در نظر گرفته ایم. متغیرهای کنترل برای سالهای مالی 2003-2005، کل هزینه های بازاریابی در هر صندلی موجود، قیمت متوسط و تعداد صندلی ها بودند. ما همچنین درآمدهای عقب مانده بلیت برای سالهای مالی 2002 تا 2004 را نیز لحاظ نمودیم. همانند معیار کل مخارج عقب افتاده، داده های درآمد بلیط عقب افتاده در 14٪ موارد مفقود شد. ما مقادیر گمشده را با استفاده از برآورد حداکثر احتمال بر اساس اطلاعات مربوط به کلیه وسایل اندازه گیری (Little و Rubin 1989) قرار دادیم. ما همچنین استحکام نتایج خود را تنها با استفاده از موارد کامل بررسی کردیم و تمام نتایج فرض شده، تکرار شدند.

معیارهای تأکید استراتژیک، ما دو دور تحقیق کیفی را با کارشناسان صنعت انجام دادیم تا مقیاس هایی را برای ساختارهای تأکید استراتژیک تهیه کنیم. دور اول شامل بحث و گفتگوهای گروه تمرکز اصوات ضب شده در چهار شهر با 24 رهبر هنر نمایشی بود. برگرفته از مفاهیم در نوشته ها، بحث و تبادل نظرها بر محور اکتشاف و بهره برداری در یک زمینه هنری متمرکز شد. یک بینش که بارها و بارها ظاهر شد این بود که اکتشاف محصول در این صنعت شامل خلق نمایشنامه های جدید برای جهان و همچنین آزمایش با مفهوم سازی های غیرسنتی یا تفسیرهای یک نمایشنامه موجود می باشد. از آنجا که هر تولید به تازگی توسط یک تئاتر ساخته شده است، بهره برداری از محصول در این صنعت از نظر دور شدن افزایشی تدریجی از سنت، با انتخاب های فصل از کانون نمایشنامه های موجود و مفهوم سازی و تفسیر معمولی داستانها مورد بحث قرار گرفت. بهره برداری از محصول توسط یکی از کارگردانان هنری به عنوان "گردتر نمودن مختصر چرخ" توصیف شد.

اکتشاف بازار به عنوان یک تعهد برای یافتن مخاطبان جدیدی که می توانند به بهترین وجه به یک اثر خاص پاسخ دهند مورد بحث قرار گرفت. یک مدیر عامل این بینش را ارائه داد:

وقتی به فروش بلیط های مجرد برای یک نمایش نزول می کنید، سعی می کنید بر اساس مکانی که فکر می کنید مخاطب محتمل برای آن نمایش حاضر می شود، بهترین استراتژی بازاریابی را شکل دهید: از نظر جمعیتی، از نظر اخلاقی و هر چیز دیگری. مطمئناً، منابع خود را به همین دلیل وزن دهی خواهید کرد. بنابراین، ما در بازاریابی Wit با بسیاری از گروه های زنده مانده از سرطان کار کرده ایم. اینها افرادی بودند که بیشتر از همه نیاز به تجربه کردن داشتند. این همان کاری است که شما انجام می دهید، اکتشاف و جستجو در بازارهای جدید. بهره برداری از بازار به خوبی از طریق کمپین های زیر نویس و تلاش برای ترغیب خریداران تک بلیت به خرید مجدد ارائه می شود.

جدول 1 آمار توصیفی و ماتریس همبستگی																						
												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	اکتشاف محصول ^a											1000										
2	بهره برداری از محصول ^a											0043	0002									
3	اکتشاف بازار ^a											0021		1000								
4	بهره برداری از بازار		b									0009	00035	00011	1000							
5	تعداد رقبا		c									0024	00027	00001	00012	1000						
6	درآمد بلیت به ازای هر صندلی موجود			c								00013	00015	00012	00013	1000	1000	1000				
7	مخارج بازاریابی به ازای هر صندلی موجود											0003	00012	00002	00005	00040	00053					
8	قیمت متوسط		c									00022	00002	00011	00009	00020	00085	00050	1000			
9	تعداد صندلی ها			d								00022	00021	00001	00011	00014	00029	00007	00039	1000	1000	
10	اندازه بودجه عقب افتاده شرکت (000,000s)											00019	00006	00009	00001	00014	00065	00032	00063	00048		

	e									000	000	0011	00	003	00	003	002	00	100
1	سن							0018	9	1			13	1	02	4	2	41	0
1	شرکت																		
	میانگ							30	408	407	506	35	150	50	240	764	40	290	
	ین							48	8	4	0	06	18	11	50	09	33	22	
	انحراف معیار							10	101	101	009	54	807	20	906	696	60	160	
								44	7	9	9	09	0	98	5	04	04	50	

توجه. همبستگی های بیشتر از [0,10] در $p < 0005$ (آزمون دو دم) معنی دار هستند. تعداد مشاهدات = 424.

A منبع داده: بررسی تأکید استراتژیک مدیران عامل انجام شده در پایان سال مالی 2003.

b منبع داده ها: بانک اطلاعاتی IRS 990 برای سالهای 2003-2005.

c منبع داده ها: پایگاه داده TCG برای سالهای 2003-2005.

d منبع داده ها: پایگاه داده TCG برای سالهای 2002-2004 که توسط بانک اطلاعاتی IRS 990 برای FYs

2002-2004 برای مشاهدات مفقود شده تکمیل شده است.

e منبع داده ها: وب سایت تئاتر یا تماس مستقیم با پرسنل تئاتر.

ما از بینش های این گروه تمرکز استفاده کردیم تا برای هر چهار مورد تأکید استراتژیک، سه معیار را توسعه دهیم. سپس با پنج مدیر عامل، از جمله مصاحبه های پیگیری که منجر به تغییرات جزئی شد را آزمایش کردیم. نظرسنجی نهایی در جدول A.1 در ضمیمه، همراه با تحلیل و تحلیل های عاملی و پایایی به نظر می رسد. این تجزیه و تحلیلها عموماً از صحت این معیارها پشتیبانی کردند، اگرچه نمره پایایی برای اکتشاف در بازار (D 0065) کمی پایین تر از استاندارد مورد قبول 0.70 بود.

تجزیه و تحلیل و نتایج

ما به روشنی چندین شکل از تعصب را در تحلیل های خود مشاهده کردیم. تعصب انتخاب زمانی اتفاق می افتد که پانل به طور تصادفی از جمعیت مورد نظر گرفته نشده باشد، به ویژه هنگامی که تصمیم پاسخگویی به متغیر وابسته مورد نظر مرتبط باشد. ما رویه دو مرحله ای Heckman (1979) را برای کنترل تعصب انتخاب پیاده سازی

کردیم. با استفاده از اندازه شرکت در سال مالی 2003، هزینه های بازاریابی، قیمت متوسط و ظرفیت صندلی، یک متغیر انتخاب را برای هر سال (یعنی نسبت Mills معکوس) خلق کردیم که شاهد اثرات مشخصات اندازه گیری نشده مربوط به تصمیم انتخاب می باشد.

تعصب ناهمگونی هنگامی ایجاد می شود که اختلافات مقطعی در متغیر وابسته توسط متغیرهای توضیحی نشان داده نمی شوند و موجب برآوردهای ضد و نقیض ضریب می شود. داده های ما، ناهمگونی در سطح بازار و هم در سطح شرکت را نشان می دهند. ما ناهمگونی سطح-بازار را با استفاده از تقاطعات بازار ثابت و یک معیار متغیر با زمان برای چگالی رقابتی مشاهده نمودیم. متغیرهای مستقل در سطح شرکت - مخارج بازاریابی، میانگین قیمت بلیط، تعداد صندلی و تاخیر درآمد بلیط - ناهمگونی غیرقابل کنترل در شرکتها را نشان می دهند. ما همچنین ناهمگونی در سطح شرکت را با ضریب تصادفی برای متغیر هزینه بازاریابی (Hsiao, 2004)، و ما خطاهای استاندارد White (1980) را برای کنترل هرگونه ناهمگونی باقیمانده مشخص کردیم. مدل تجربی حاصل با این عقیده سازگار است که رقابت در حوزه بازارهای جغرافیایی اتفاق می افتد، که توسط رهگیری بازار و تعداد متغیرهای رقبا تغییر می کند، و با این ایده سازگار است که شرکت ها دارای سطح ناهمگون بازاریابی هستند که توسط ضریب تصادفی برای مخارج بازاریابی نشان داده می شود.

تجزیه و تحلیلها، از برآورد حداکثر احتمال محدود شده با معیارهای مکرر برای هر شرکت و یک متغیر روند زمانی استفاده نمودند. برای تسهیل تفسیر ضرایب، از نمرات عاملی متعامد برای معیارهای تأکید استراتژیک استفاده نمودیم و سایر اصطلاحات مرتبه پایین تر را قبل از ایجاد شرایط تعامل استاندارد کردیم. یک ارزیابی از تشخیص تأثیر نشان داد که هم خطی بودن، مشکل ساز نیست. ما در جدول 2 نتایج سلسله مراتبی را ارائه می دهیم تا استحکام و پایداری برآوردها را نشان دهیم.

نتایج برای مدل پایه که فقط شامل متغیرهای کنترل شامل می شود و تأثیرات اصلی در ستون دارای دارای برچسب مدل 1 ظاهر می شوند. نتایج روابط متقابل دوطرفه تأکید استراتژیک در مدل 2 دیده می شود؛ نتایج تعامل اندازه شرکت دوطرفه در مدل 3 دیده می شود، و نتایج تعامل اندازه سه طرفه شرکت در مدل 4 شده اند؛ نتایج تعامل سن

شرکت دوطرفه در مدل 5 دیده می شود، و نتایج تعامل سن شرکت سه طرفه در مدل 6 اضافه شده است. و مدل 7 نتایج مربوط به مدل کاملاً مشخص را نشان می دهد. برای ارزیابی تناسب کلی مدلها، معیار اطلاعات بیزی (BIC) را با مدل پایه مقایسه می کنیم و استاندارد را اتخاذ می کنیم که بهبود BIC بیشتر از 2، مثبت است، بیشتر از 7 قوی است و بیشتر از 10 بسیار قوی است (Kass و Raftery 1995). برای ارزیابی ضرایب فردی، ما نتایج آزمونهای تک-دم را برای روابط فرضی و آزمونهای دو-دم برای روابط غیرفرض شده گزارش می کنیم.

جدول 2 نتایج رگرسیون تعدیل کننده با درآمد بلیت در هر صندلی موجود به عنوان متغیر وابسته

	مدل 7	مدل 6	مدل 5	مدل 4	مدل 3	مدل 2	مدل 1	
	0014	0019	0016	0014	0013	0013	0018	اثرات اصلی
								متغیر کنترل انتخاب
	0026	0025	0025	0024	0024	0025	0025	تعداد رقبا
	0006	0006	0006	0008	0007	0008	0011	درآمد بلیت عقب افتاده به ازای هر صندلی موجود
	0018	0016	0015	0019	0017	0019	0018	مخارج بازاریابی
	0029	0029	0029	0027	0027	0029	0030	قیمت میانگین
	0002	0002	0002	0003	0002	0003	0003	تعداد صندلی ها
	0013	0007	0008	0012	0013	0006	0005	اندازه بودجه شرکتی به تاخیر افتاده
	0005	0007	0009	0003	0005	0004	0006	سن شرکت
	0001	0005	0007	0000	0007	0006	0006	بهره برداری از محصول
	0002	0002	0001	0000	0002	0002	0002	بهره برداری از بازار
	0001	0002	0002	0003	0003	0008	0003	اکتشاف محصول
	0000	0001	0000	0002	0002	0002	0004	اکتشاف بازار
								روابط متقابل تاکید راهبردی
							H1(a)	تاکید خالص راهبردی
	0007	0010	0009	0005	0007	0006	4C5	بهره برداری از محصول * بهره برداری از بازار
	0007	0004	0003	0007	0005	0005	H1(b)	بهره برداری از محصول * بهره برداری از بازار
							H2(a)	دوسو توانی میان-وظیفه ای
	0008	0008	0009	0010	0008	0008	4C5	بهره برداری از محصول * بهره برداری از بازار

0005	0003	0004	0002	0001	0002	H2(b) 4C5	بهره برداری از محصول * بهره برداری از بازار
	0001	0001		0001	0004		دوسو توانی درون وظیفه ای
0003			0002				بهره برداری از محصول * بهره برداری از بازار
0006	0008	0009	0002	0006	0004		بهره برداری از محصول * بهره برداری از بازار
							تاکید راهبردی * روابط متقابل اندازه
0007			0014	0005			بهره برداری از محصول * اندازه بودجه شرکت
0002			0001	0002			بهره برداری از بازار * اندازه بودجه شرکت
0000			0020	0018			اکتشاف محصول * اندازه بودجه شرکت
0008			0001	0002			اکتشاف بازار * اندازه بودجه شرکت
						H3(a) 4C5	دوسو توانی سه طرفه * روابط متقابل اندازه
0020			0016				بهره برداری از محصول * اکتشاف بازار * سن شرکت
0009			0009			H3(b) 4C5	بهره برداری از بازار * اکتشاف محصول * سن شرکت
							تاکید راهبردی * روابط متقابل سن
0007	0009	0006					بهره برداری از محصول * سن شرکت
0005	0009	0008					بهره برداری از بازار * سن شرکت
0018	0018	0016					اکتشاف محصول * سن شرکت
0011	0009	0010					اکتشاف بازار * سن شرکت
0006						H4(a) 4C5	دو سو توانی سه طرفه * روابط متقابل سن
	0006						بهره برداری از محصول * اکتشاف محصول * سن شرکت
0001	0006					H4(b) 4C5	بهره برداری از بازار * اکتشاف بازار * سن شرکت
							تناسب مدل
16403	17206	16704	16701	18301	18409	19200	BIC
2006	1203	1705	1708	108			BIC ^a درمقایسه با مدل 2

توجه. همه مدل‌ها دارای اثرات رهگیری ثابت در سطح بازار و ضریب تصادفی سطح شرکت برای ضریب هزینه‌های بازاریابی هستند.

$$p < 00001; p < 0001; p < 0005$$

نتایج برای متغیرهای کنترل و تأثیرات اصلی مطابق با انتظارات هستند. درآمد از هر صندلی، هنگامی که رقابت پایین‌تر است؛ زمانی که درآمد تاخیرافتاده، هزینه‌های بازاریابی و قیمت‌ها بیشتر است؛ و وقتی سازمان قدیمی‌تر است، بیشتر می‌باشد. درآمد هر صندلی موجود با افزایش تعداد صندلی‌ها پایین‌تر است که مطابق با این ایده است که فروش صندلی‌های دور در سینماهای بزرگ سخت است. با متغیرهای کنترل موجود در این مدل، اندازه شرکت و تأکیدات استراتژیک هیچ تأثیر معناداری بر درآمد ندارند. اگرچه ما تأثیرات اصلی را برای تأکیدهای استراتژیک فرض نکرده‌ایم، نتایج بی‌معنی در مدل 1 به پشتیبانی "محدود و بی‌اهمیت" برای پیامدهای عملکردی برای اکتشاف و بهره‌برداری اضافه می‌کند (Lavie و همکاران 2010، ص 137) و بر اهمیت بررسی ترکیبات تأکید استراتژیک و اثرات احتمالی تأکید می‌کنند.

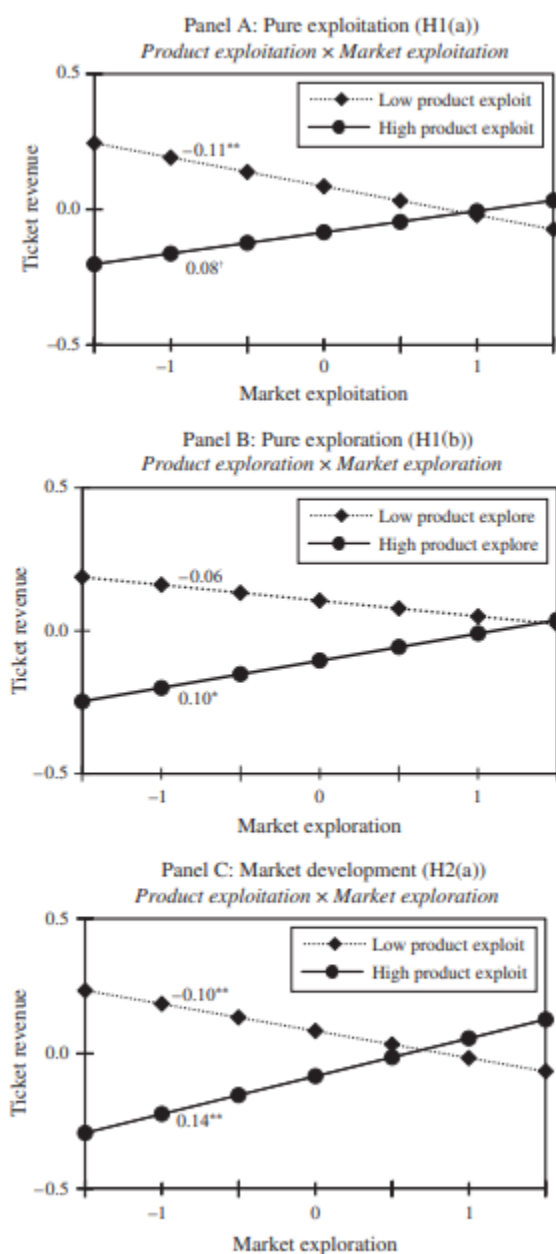
بررسی تعامل دوطرفه تأکید استراتژیک

اضافه نمودن روابط متقابل استراتژیک دوطرفه تأکید استراتژیک در مدل 2، بهبود مثبت قوی با مدل 1 (ICBIC D) 701 را ارائه می‌دهد. این نتایج، سه مورد از چهار اثر مکمل فرض شده برای ترکیبات دوسوتوانی میان وظیفه‌ای را پشتیبانی می‌کنند. در حمایت از H1(a)، تعامل بهره‌برداری از بازار * بهره‌برداری از محصول به طور قابل توجهی مثبت است. در حمایت از H1(b)، تعامل اکتشاف بازار * اکتشاف محصول به طور قابل توجهی مثبت است. و در حمایت از H2(a)، تعامل اکتشاف بازار * بهره‌برداری از محصول به طور قابل توجهی مثبت است. اصطلاح تعامل اکتشاف محصول * بهره‌برداری محصول معنادار نیست، بنابراین H2(b)، پشتیبانی نمی‌شود.

برای تسهیل تفسیر تعامل دوطرفه معنادار، ما ضرایب شیب ساده را در سطوح بالا و پایین (± 1.5 انحراف استاندارد) در شکل 2 (Aiken و West 1991) ترسیم کردیم. پنل A، اثر متقابل بهره‌برداری خالص را نشان می‌دهد و

نشان می دهد که بهره برداری از بازار تأثیر منفی ($\beta = -0.11, p < 0.01$) بر درآمد دارد، زمانی که بهره برداری از محصول کم است و دارای یک اثر مثبت معنادار حاشیه ای است ($\beta = 0.08, p < 0.10$)، وقتی بهره برداری محصول زیاد است. پانل B، تعامل اکتشاف خالص را نشان می دهد.

شکل 2 ترسیم تعامل تاکید استراتژیک دوطرفه معنادار



[†] $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.

این نشان می دهد که وقتی بهره برداری از محصول کم باشد، اکتشاف بازار، هیچ تأثیر معنی داری بر درآمد ندارد و دارای تأثیر مثبت ($\beta = 0.10, p < 0.05$) است هنگامی که اکتشاف محصول زیاد باشد. پنل C در شکل 2، اثرات مکمل یک استراتژی توسعه بازار را نشان می دهد. اکتشاف بازار، تأثیر منفی ($\beta = -0.10, p < 0.10$) بر درآمد دارد هنگامی که بهره برداری از محصول، کم است و دارای اثر مثبت ($\beta = 0.14, p < 0.01$) است، هنگامی که بهره برداری از محصول بالا است.

در مجموع، این نتایج نشان می دهند که بهره برداری موفقیت آمیز از توانمندی های محصول فعلی هنگامی رخ می دهد که تلاشهای بازاریابی تکمیلی بر بهره برداری از بازارهای فعلی مشتری (شکل 2، پنل A) یا کاوش در بازارهای جدید مشتری (شکل 2، پنل C) متمرکز شوند. اکتشاف موفقیت آمیز در توانمندی های محصول جدید همچنین به تلاش های بازاریابی مکمل نیز نیاز دارد، اما این تلاش ها باید بر روی اکتشاف بازار متمرکز شود (شکل 2، پنل B). بهره برداری از بازار، اکتشاف محصول را تکمیل نمی کند.

بررسی روابط متقابل اندازه سه طرفه

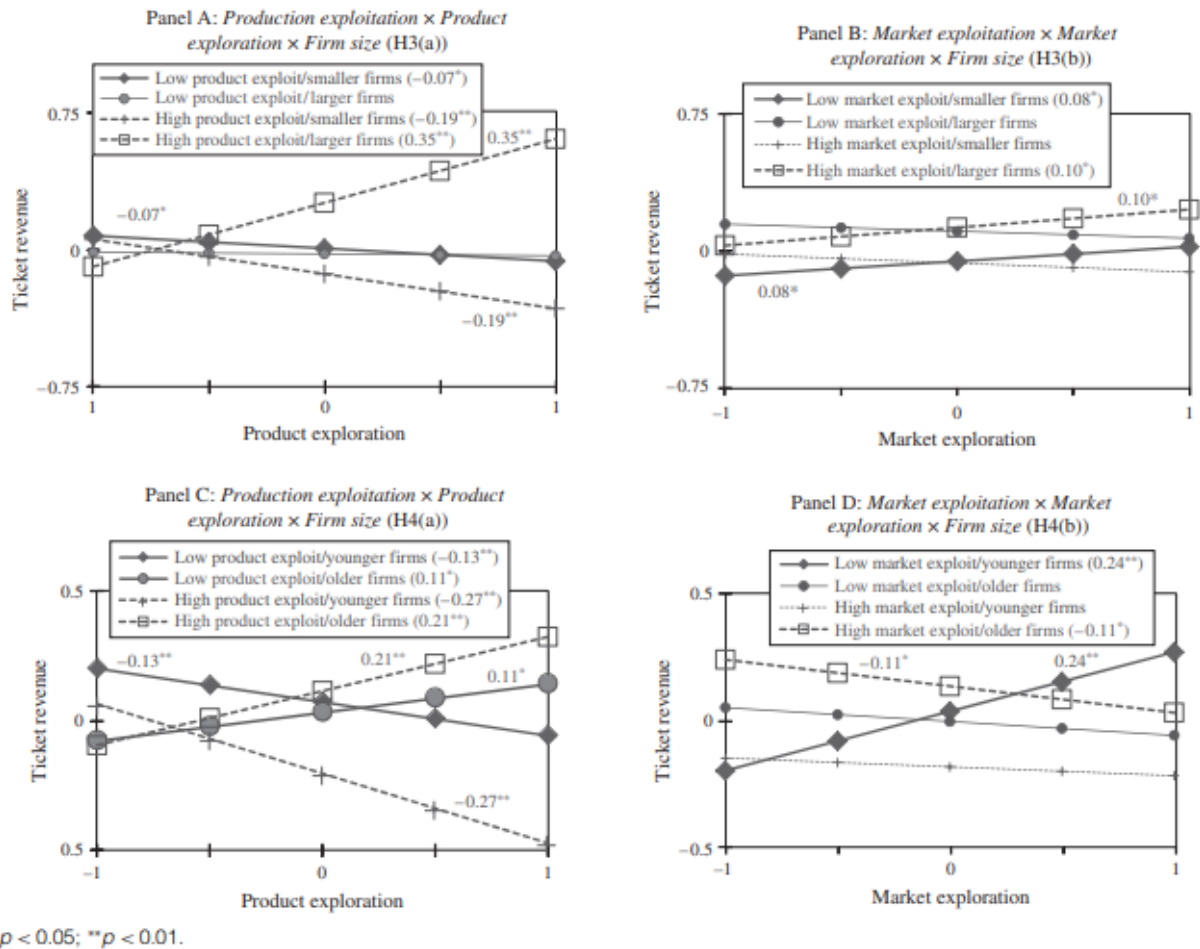
مدل 3، چهار روابط متقابل تاکید استراتژیک * اندازه شرکت را اضافه می کند که برای بررسی روابط متقابل دوسو توانی سه طرفه * اندازه لازم است. این مدل پیشرفت کمی در مقایسه با مدل 2 ایجاد می کند ($\Delta BIC = 1.8$). یک تعامل معنادار نشان می دهد که سازمان های بزرگتر در پیاده سازی اکتشاف محصول مؤثرتر هستند. مدل 4، که دو تعامل دوسو توانی سه طرفه * اندازه را می افزاید، در مقایسه با مدل 2 ($\Delta BIC = 17.8$) و مدل 3 ($\Delta BIC = 16.0$) پیشرفت بسیار قوی ای را در تناسب ایجاد می کند. تعامل بهره برداری از محصول * اکتشاف محصول * اندازه شرکت H3(a) و تعامل بهره برداری از بازار * اکتشاف بازار * اندازه شرکت H3(b) هر دو به طور معناداری مثبت هستند، که مطابق با استدلال های نظری است که اندازه کافی برای ایجاد تمایز ساختاری و پیاده سازی موفقیت آمیز دوسو توانی درون-وظیفه ای لازم است. ما همچنین

بررسی کردیم که آیا روابط متقابل اندازه سه طرفه برای تأکیدات خالص یا بین وظیفه ای معنادار هستند یا خیر، اما هیچ کدام نبودند.

برای تسهیل تفسیر روابط متقابل سه طرفه، ضرایب شیب ساده را در شکل 3 برای شرکت های کوچکتر و بزرگتر ترسیم می کنیم. از آنجا که معیار اندازه شرکت به طور مثبت دچار چولگی شده است (جدول 1 را ببینید)، ما برای شرکتهای کوچکتر در 0.0 انحراف استاندارد زیر میانگین و برای شرکت های بزرگتر در انحراف استاندارد 1 بالاتر از میانگین، نمودارهایی را نشان می دهیم. این برابر با شرکت های کوچکتر با بودجه سالانه برابر با 1.3 میلیون دلار و شرکت های بزرگتر با بودجه سالانه برابر با 10.4 میلیون دلار است.

پنل A در شکل 3 تعامل سه جانبه بین اندازه شرکت و همبستگی محصول را نشان می دهد. هنگامی که شرکت های بزرگتر در بهره برداری از محصول بالا قرار دارند، اکتشاف محصول دارای یک اثر مثبت و قوی ($p < 0.01$) بر درآمد است؛ وقتی شرکتهای بزرگتر در بهره برداری از محصول کم فعالیت می کنند، اکتشاف محصول هیچ تاثیری در درآمد ندارد. اثر متقابل برای شرکتهای کوچکتر، معکوس است. هنگامی که شرکت های کوچکتر در سطح بالایی از بهره برداری محصول مشارکت می کنند، اکتشاف محصول تأثیر منفی و قوی ($\beta = -0.19, p < 0.01$) بر درآمد دارد. وقتی شرکتهای کوچکتر در سطوح پایین بهره برداری محصول شرکت می کنند، اکتشاف محصول تأثیر ضعیف تر و منفی ($\beta = -0.07, p < 0.05$) بر درآمد دارد. بنابراین، دوستوانی محصول به شرکت های بزرگتر سود می رساند اما به شرکت های کوچکتر آسیب می رساند.

شکل 3 ترسیم روابط متقابل معنادار سه طرفه



پنل B در شکل 3، تعامل سه جانبه بین اندازه شرکت و دوسو توانی بازار را نشان می دهد. برای شرکت های بزرگتر،

اکتشاف بازار، تأثیر مثبتی $(\beta = 0.10, p < 0.05)$ بر درآمد در رابطه با سطح بالایی از بازار دارد؛

وقتی بهره برداری از بازار کم است، اکتشاف بازار هیچ تاثیری بر درآمد ندارد. ما اثر مخالف را برای شرکت های

کوچکتر می بینیم. وقتی شرکت های کوچکتر در بهره برداری کم از بازار فعالیت می کنند، اکتشاف بازار، اثر مثبت

مشارکت می کنند، اکتشاف بازار هیچ تاثیری بر درآمد ندارد. بنابراین، شرکت های بزرگتر از دوسو توانی بازار

می برند، در حالی که شرکت های کوچکتر از تمرکز بر اکتشاف بازار با سطوح پایینی از بهره برداری از بازار بهره مند

می شوند.

بررسی روابط متقابل سن سه طرفه

مدل 5 بر تعاملهای تأکید استراتژیک دوطرفه * سن شرکت اضافه می کند که برای بررسی روابط متقابل دوسو توانی سه طرفه * سن نیاز هستند. این اضافه کردن منجر به بهبود بسیار قوی در تناسب در مقایسه با مدل 2 ($\Delta BIC = 17.5$) می شود، و هر چهار اثر متقابل، معنادار هستند، و این نشانگر اثرات یادگیری قوی است. شرکت های قدیمی تر در پیاده سازی بهره برداری از محصول، بهره برداری از بازار و اکتشاف محصول مؤثرتر هستند. با این حال، سازمانهای قدیمی تر در پیاده سازی اکتشاف در بازار کمتر مؤثرتر هستند، نتیجه ای مطابق با این ایده که سازمان های قدیمی تر با بازارهای جدید و نوظهور سازگاری کمتری دارند (به عنوان مثال، Christensen, 1997).

مدل 6، که دو اثرات متقابل دوسوتوانی سه طرفه * سن را اضافه می کند، منجر به بهبودی در تناسب نسبت به مدل 5 ($\Delta BIC = -5.2$) نمی شود، اما اثر متقابل اکتشاف محصول * بهره برداری از محصول * سن شرکت (a) H4 و اثر متقابل بهره برداری از بازار * اکتشاف بازار * سن شرکت (b) H4 به طور معناداری مثبت است. 4 تعاملات معنادار با استدلال های نظری سازگار است که نشان می دهند فرایندهای اجتماعی پیچیده مرتبط با سیستم ها و فرآیندهای زمینه ای، نیاز به سن و تجربه کافی دارند.

برای تسهیل تفسیر فعل و انفعالات سه طرفه، ما ضرایب شیب ساده را در شکل 3 ترسیم می کنیم.

پنل C در شکل 3، تعامل سه جانبه بین سن شرکت و دوسو توانی محصول را نشان می دهد. هنگامی که شرکتهای قدیمی در بهره برداری بالا از محصول دخیل می شوند، بهره برداری از محصول دارای اثر مثبت و قوی ($\beta = 0.21, p < 0.01$) بر درآمد است؛ هنگامی که شرکتهای قدیمی در بهره برداری کم از محصول فعالیت می کنند، اکتشاف محصول دارای اثر ضعیف تر و مثبت ($\beta = 0.11, p < 0.05$) بر درآمد است. این نتایج با این عقیده سازگار است که شرکت های قدیمی می توانند با موفقیت، دوسوتوانی محصول را پیاده سازی کنند. نتایج برای شرکتهای جوان برعکس هستند. هنگامی که شرکتهای جوان در سطوح بالای بهره برداری از محصول شرکت می

کنند، اکتشاف محصول تأثیر منفی و قوی ($\beta = -0.27, p < 0.01$) بر درآمد دارد؛ هنگامی که شرکت های جوان در سطوح پایین بهره برداری از محصول مشغول می شوند، اکتشاف محصول اثر منفی و ضعیف تری ($\beta = -0.13, p < 0.01$) بر درآمد دارد. این نتایج حاکی از آن هستند که شرکتهای جوان با پیاده سازی اکتشاف محصول مشکل دارند، مشکلی که تلاش برای پیاده سازی همزمان اکتشاف محصول و بهره برداری از محصول تشدید می شود.

پنل D در شکل 3 تعامل سه جانبه بین سن شرکت و دوسو توانی بازار را نشان می دهد. هنگامی که شرکتهای قدیمی در بهره برداری بالا از بازار مشغول می شوند، اکتشاف بازار تأثیر منفی ($\beta = -0.11, p < 0.05$) بر درآمد دارد؛ وقتی شرکت های قدیمی در بهره برداری کم از بازار فعالیت می کنند، اکتشاف بازار هیچ تاثیری بر درآمد ندارد. برخلاف توسعه نظری ما، این نتایج حاکی از آن هستند که شرکتهای قدیمی از دوسوتوانی بازار بهره ای نمی برند؛ در حقیقت، شرکت های قدیمی هیچ منفعتی از اکتشاف بازار را تحقق نمی دهند. وقتی شرکتهای جوان در سطوح بالای بهره برداری از بازار مشغول هستند، اکتشاف بازار هیچ تاثیری بر درآمد ندارد. اما وقتی شرکت های جوان در سطوح پایین بهره برداری از بازار مشغول هستند، اکتشاف بازار اثر مثبت و قوی ($\beta = 0.24, p < 0.01$) بر درآمد دارد. این نتایج مطابق با پیشرفت نظری ما هستند، به این ترتیب که شرکت های جوان از دوسوتوانی بازار بهره نمی برند. در عوض، شرکتهای جوان از تمرکز در اکتشاف بازار به جای بهره برداری از بازار بهره مند می شوند.

مدل 7 که شامل نتایج برای همه متغیرهای مستقل می باشد، نسبت به سایر مدل ها، تناسب بهتری را فراهم می کند، اما تعامل های سنی سه طرفه معنادار نیستند. ترکیب نتایج حاصل از همه مدلها، استنتاج های زیر را ایجاد می کند. اندازه شرکت برای پیاده سازی هر یک از تأکیدههای استراتژیک، احتمال قابل چشمپوشی ارائه می کند، اما تأثیرات مکمل قوی برای پیاده سازی دوسوتوانی محصول و بازار به همراه دارد. در مقابل، سن و تجربه باعث ایجاد اثرات یادگیری قوی برای اجرای تأکیدات استراتژیک فردی می شوند، اما اثرات یادگیری برای دوسوتوانی محصول و

بازار قوی نیستند. اثرات دوستوانی محصول در ارتباط با سن زمانی از بین می رود که اثرات متقابل سه جانبه اندازه شرکت در تجزیه و تحلیل ها گنجانده شوند، و شرکت های قدیمی تر هیچ توانمندی دوسو توانی بازار را نشان نمی دهند.

بحث و بررسی

بیشتر نوشته ها تا به امروز بر این موضوع تأکید نموده اند که چگونه شرکت ها می توانند بر چالش ها و موانع موجود برای پیاده سازی دوستوانی سازمانی غلبه کنند و همزمان اکتشاف و بهره برداری را دنبال کنند. فرض ضمنی - آنچه Raisch و Birkinshaw (2008، ص 392) از آن به عنوان "فرضیه دوستوانی" یاد می کنند - این است که دوستوانی سازمانی برای عملکرد طولانی مدت ضروری است و همه شرکت ها باید برای دستیابی به دوسو توانی (مثلاً March (1991) تلاش کنند. تحقیقات نسبتاً کمی به صراحت بررسی کرده اند که آیا و چه هنگامی دوستوانی سازمانی بر عملکرد شرکت تأثیر می گذارد، و تحقیقات تجربی ارتباط دهنده دوستوانی با هدف، معیارهای مالی عملکرد شرکت کمیاب است.

به جای این فرض که دوستوانی، مطلوب است، فرضیه های شرطی ما بر این مورد تمرکز می کنند که چه موقع و چگونه بهره برداری، اکتشاف و دوستوانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارند. نتایج در مدل 7 تأیید می کنند که اثرات بهره برداری و اکتشاف بر عملکرد شرکت کاملاً مشروط است؛ هیچکدام از اثرات اصلی در مدل کاملاً مشخص شده معنادار نیست و اثرات متقابل مرتبه بالاتر، ارزش توضیحی قوی را ارائه می دهند. این نتایج از اثرات مکمل برای استراتژی های خالص که اکتشاف محصول با اکتشاف بازار یا بهره برداری از محصول با بهره برداری از بازار را ترکیب می کنند و برای یک استراتژی توسعه بازار که بهره برداری محصول را با اکتشاف بازار ترکیب می کند پشتیبانی می کنند.

فرضیه های احتمال مشروط برای اندازه و سن شرکت، فرضیه دوسو توانی را مورد پرسش قرار می دهند و تحقیقات قبلی در مورد بررسی ویژگی های سازمانی که یادگیری دوسوتوان را تسهیل می کنند، تکمیل می کنند (مثلاً،

(Jansen et al. 2012, Fang et al. 2010). یافته ها حاکی از آن است که دوسوتوانی محصول، تأثیرات مثبتی بر درآمد شرکتهای بزرگتر و قدیمی تر دارد - اما نه شرکت های جوان تر و کوچکتر - و این که دوسوتوانی بازار اثرات مثبتی بر درآمد شرکتهای بزرگتر دارد - اما نه شرکت های کوچکتر، جوانتر و یا قدیمی تر. پیامد این است که سازمانهای کوچکتر و نوپا فاقد منابع، توانمندی ها و تجربه لازم برای مدیریت تنش ها و پیامدهای تجاری هستند که زمانی که اکتشاف و بهره برداری در یک حوزه آشکار می شود، تشدید می شوند.

تحقیقات ما از چند بعد قابل توجه است. پیوند بهره برداری و اکتشاف در هر دو حوزه محصول و بازار با عملکرد سازمانی کلی نشانگر سطوح جدیدی از تحلیل برای دوسوتوانی است. در مقایسه با شرکتهای بزرگتر، شرکتهای کوچک و متوسط در توانایی خود در ایجاد ساختارهایی که فعالیتهای اکتشافی و بهره برداری جداگانه یا بافرهایی که مشکلات عملکرد را پنهان می کنند، محدود هستند. پویایی این صنعت، که در آن تئاتر متوسط، 14 محصول جدید را در هر سال معرفی می کند، اثرات یادگیری و تنش های مرتبط با اکتشاف، بهره برداری و دوسوتوانی را تقویت می کند. بررسی ما از عملکرد اقتصادی سه ساله با ارزش اقتصادی در این صنعت، بینش اولیه ای را در مورد تأثیر اکتشاف، بهره برداری، و دوسوتوانی در عملکرد بلند مدت شرکت ارائه می دهد.

اثرات مکمل برای استراتژی های خالص و فاصله میان وظیفه ای

ما فرض کردیم که دو استراتژی خالص و دو ترکیب دوسوتوانی میان وظیفه ای، اثرات مکمل بر عملکرد درآمد اعمال می کنند. ما از منطق همخوانی استفاده کردیم تا استدلال کنیم که اکتشاف خالص و بهره برداری خالص راهبردهای سازگار داخلی هستند که اجماع و شفافیت سازمان را درمورد آنچه باید انجام شود و اینکه چرا ارزشمند است ایجاد می کنند. بر اساس تئوری های پخش و وابستگی به منابع استدلال می کنیم که بازارهای جدید مشتری به اکتشاف محصول پاسخ مثبت می دهند و مشتریان موجود پاسخ مثبت به بهره برداری از محصول می دهند. نتایج تجربی این انتظارات را در دو سطح پشتیبانی می کند: (1) همبستگی های مثبت بین اکتشاف محصول و بازار ($r = 0.21$) از جدول 1) و بین بهره برداری محصول و بازار ($r = 0.35$) از جدول 1) نشان می دهند که شرکت ها ذاتاً آنها

را سازگار با پیاده سازی می بینند و (2) ضرایب مثبت برای دو اثر متقابل استراتژی خالص، اثرات مکمل برای ترکیب اکتشاف محصول با اکتشاف بازار یا ترکیب بهره برداری از محصول با بهره برداری از بازار را نشان می دهند.

ما از تئوری یادگیری سازمانی استفاده کردیم تا استدلال کنیم که دوسوتوانی در سراسر حوزه های محصول و بازار، به واسطه همراستایی توسعه محصول و فعالیتهای تولید با انتظارات مشتری، تطبیق سازمانی را امکان پذیر می سازد. استراتژی توسعه بازار ترکیب کننده بهره برداری محصول و اکتشاف بازار، تأثیر مثبتی بر عملکرد درآمد داشتند (به شکل 2، پانل C مراجعه کنید) که از ارزش گسترش توانمندی های محصول کنونی برای اکتشاف بازارهای جدید پشتیبانی می کند. استراتژی توسعه محصول ترکیب کننده بهره برداری از محصول و بهره برداری از بازار هیچ تاثیری بر درآمد ندارد، که بیانگر استدلال های تک جهتی است که محصولات جدید می توانند مزایای برتر را به مشتریان فعلی ارائه دهند (به عنوان مثال، O'Reilly and Tushman 2008، Tushman et al. 2010)، اما این مشتریان موجود نمی توانند به پیشنهادات جدیدی که بسته مزیت را دوباره تعریف می کنند (Christensen 1997) ارزش نهند.

نتایج تعامل دوطرفه به طور کلی با مفهوم تک هدفی سازگار هستند، جایی که سازمان می تواند مشخصات مختلفی از همخوانی را به نمایش بگذارد و هنوز هم مؤثر باشد (Fry and Smith 1987)، و با یافته های قبلی که نشان می دهند دستیابی به همخوانی داخلی و خارجی ممکن است لازم نباشد (Meyer 1982). استراتژی های خالص، به واسطه تضمین همخوانی هدف در داخل، عملکرد را ارتقا می دهند (Voss et al. 2006b). استراتژی توسعه بازار، به واسطه ساده سازی تجربه یادگیری در حوزه محصول و یادگیری انطباق پذیر در حوزه بازار، عملکرد را ارتقا می بخشد (Levinthal و March 1993).

دوسوتوانی درون وظیفه ای و اندازه شرکت

شرکت های بزرگتر در نمونه ما با موفقیت هم دوسوتوانی محصول و بازار را پیاده سازی کردند. شکل 3، پانل A، بینش های جالب را با توجه به ترکیب اکتشاف و بهره برداری از محصول ارائه می دهد. از لحاظ مفهومی، اکتشاف

محصول، توانمندی های جدیدی را ایجاد می کند که شرکت ها می توانند بعداً از آنها بهره برداری کنند. نتایج ما به وضوح از این ایده حمایت می کنند که این فعالیت ها در شرکت های بزرگتر، مکمل هستند. وقتی تناثرهای بزرگتر در نمونه ما، فصل متنوعی از نمایشنامه ها را با ترکیب ارائه های سنتی تر با آثار جدید تولید کردند، درآمدهای بیشتری را تحقق بخشیدند. از طرف دیگر شرکت های کوچک، درآمد کمتری را تحقق می بخشند، زمانی که سعی در ترکیب اکتشاف و بهره برداری از محصول دارند. ماهیت تعامل نشان می دهد که اکتشاف و بهره برداری از محصول به عنوان جایگزین ها در شرکت های کوچکتر عمل می کنند که فاقد منابع مورد نیاز برای اکتشاف و بهره برداری همزمان از توانمندی های محصول هستند.

شرکت های بزرگتر نیز از ترکیب اکتشاف بازار با بهره برداری از بازار بهره بردند (شکل 3، پانل B). مدیر هنری یک تناثر بزرگ به طور مستقیم در مورد یک استراتژی دوسوتوانی بازار بین المللی صحبت کرد: " ما برای بیش از 50٪ ظرفیت مشترکان تلاش نمی کنیم. من نمی خواهم این هنر را برای ذائقه مخاطبین قدیمی تر تنظیم کنم فقط به این علت که مدت ها با تناثر همراه بوده اند. من طرفدار بزرگ بازاریابی هدف هستم. " از طرف دیگر، شرکت های کوچکتر وقتی به جستجوی بازار تمرکز می کنند و بهره برداری از بازار را کنار می گذارند، بهتر می شوند زیرا آنها فاقد منابع مورد نیاز برای اکتشاف همزمان بازارهای جدید و بهره برداری از بازارهای فعلی هستند. در مجموع، این نتایج، از نقش مهم تمایز ساختاری حمایت می کند (به عنوان مثال، Tushman و همکاران 2010) و به شواهدی می افزاید که نشان می دهند اندازه شرکت، یک شرط لازم برای تحقق مزایای دوسوتوانی است (Cao و همکاران 2009) و اینکه عملکرد شرکت های کوچکتر در هنگام اجرای استراتژی های دوسوتوانی پیچیده سخت می شود (Ebben and Johnson 2005).

دوسوتوانی در حوزه وظیفه و سن شرکت

مقایسه نمودارها در پانل های A و C در شکل 3 نشانگر اینست که اندازه و سن، دارای اثرات تعدیل کننده مشابه بر روی دوسوتوانی محصول هستند. شرکت های قدیمی تر، با پیاده سازی دوسوتوانی محصول، عملکرد را ارتقا می

بخشند و عملکرد شرکتهای جوان در تلاش برای پیاده سازی دوسوتوانی محصول دچار مشکل می شود. این نتایج این ایده را تأیید می کند که شرکت ها می توانند یاد بگیرند که چگونه می توانند دوسوتوانی محصول را در طول زمان پیاده سازی کنند. پانل D در شکل 3 مزایایی را برای شرکتهای جوان نشان می دهد که به طور چشمگیری در اکتشاف بازار و کنار گذاشتن بهره برداری از بازار مشغول هستند، اما شواهد این ایده را پشتیبانی نمی کنند که شرکت های قدیمی تر یاد بگیرند که چگونه بطور مؤثر دوسوتوانی بازار را با گذشت زمان پیاده سازی کنند.

همراه با عدم معناداری برای اثرات متقابل دوسوتوانی سه سرفه * سن که در مدل 7 کاملاً مشخص شده است، این نتایج نشان می دهند که افزایش سن، شرکتهای را قادر می سازد تا دوسوتوانی را پیاده سازی کنند، اما تنها در صورت بزرگتر شدن آنها. اندازه و سن شرکت همبستگی مثبت دارند ($r = 0.41$ از جدول 1)، اما آنها ساختارهای متمایز هستند. اگر اندازه شرکت نماینده موفقیت سرچشمه گرفته از یادگیری سازمانی باشد، آنگاه نتایج ما اثرات یادگیری که باعث تسهیل سیستمها و فرآیندهای زمینه ای می شوند و اثرات اندازه خالص که تمایز ساختاری را تسهیل می کنند، متمایز نمی سازند. می توان نتیجه گرفت که نتایج، حمایت قانع کننده ای برای نقش تکمیلی اندازه شرکت در پیاده سازی موفقیت آمیز دوسوتوانی درون وظیفه ارائه می دهند، اما تحقیقات اضافی برای توضیح نقش های یادگیری سازمانی، سیستم ها و فرآیندهای زمینه ای و تمایز ساختاری ضروری است.

واضح است که سن، تجربه و یادگیری نقش محکمی در تقویت تأثیرات هر تأکید استراتژیک منفرد دارند. مدل 5 که چهار اثر متقابل تأکید استراتژیک دوطرفه * سن را اضافه کرد، یک پیشرفت افزایشی تدریجی زیادی در متناسب بودن مدل را ارائه نمود و این اثرات در مدل 7 با افزودن تعاملات اندازه دوطرفه و سه طرفه به وقت خود باقی ماند. تعاملات مثبت بین سن شرکت و بهره برداری از محصول و بازار تعجب آور نیست. سن و تجربه باید توانایی شرکت در بهره برداری از توانمندی های کنونی را ارتقا دهد. این یافته ها همچنین با مشاهدات Burgelman (2002) در مورد انسداد همگرایی، که در آن ساخت هر دوی استراتژی داخلی و خارجی، افزایش سطوح بی تحرکی را نشان می دهد، سازگار است.

علائم مخالف برای اثرات متقابل اکتشاف محصول * سن شرکت و اکتشاف بازار * سن شرکت تعجب آور هستند و بینش و توضیح اضافی را تضمین می کنند. ما معتقدیم که ساختار و فرآیندهای سازمانی معمول در این صنعت توضیح می دهند که چرا تئورهای قدیمی با تغییرات مرتبط با محصول مناسب تطبیق می یابند اما نه با تغییرات مرتبط با بازار. همانطور که قبلاً توضیح داده شد، تئور میانگین در نمونه ما بیش از 14 اثر جدید در سال را با استفاده از تنها 59 کارمند تمام وقت معرفی کرد. بسیاری از تئورها این کار را با استفاده گسترده از هنرمندان خارج از کشور (به عنوان مثال، کارگردانان، طراحان و بازیگران) که برای یک نمایش خاص استخدام شده اند، انجام می دهند. در واقع، این تئورها گردش کاری کارمندان را به عنوان یکی از ویژگیهای اصلی فرایند اکتشاف محصول، نهادینه کرده اند و از 7 تا 9 هنرمند تمام وقت و بیش از 100 هنرمند "کار در سال" در سال استخدام می کنند (Voss et al. 2006c). این گردش کار باعث افزایش تنوع و یادگیری سازمانی می شود، اثراتی که با گذشت زمان تقویت می شوند (1991 March). به عنوان یک نتیجه، تئورهای قدیمی اثرات یادگیری قوی را تقویت می کنند که باعث افزایش کارایی اکتشاف محصول، بهره برداری از محصول و دوسوتوانی محصول می شوند.

در مقابل، تئور متوسط 40 پرسنل اداری ثابت را نگه داشت و گردش کاری کارمندان را به میزان 10 درصد در سال گزارش داد که بسیار پایین تر از نرخ گردش کار ملی برای همه بخش های صنعت می باشد (به <http://www.nobscot.com/> مراجعه کنید. / نظرسنجی / [us_total_separations_0806.cfm](http://www.nobscot.com/us_total_separations_0806.cfm)، دسترسی به 12 اکتبر 2012). این واحد اداری پایدار، مسئول بازاریابی پیشنهادات در حال تغییر سریع محصول برای یک بازار پویا می باشد. تئورها با توسعه کمپین های اشتراک که از مشتریان وفادار بهره برداری می کنند، پیچیدگی فعالیت بازاریابی را کاهش می دهند. با گذشت زمان، یادگیری افزایشی، اثربخشی این فعالیت های بهره برداری از بازار را ارتقا می دهد، اما به نظر می رسد تئورهای قدیمی قادر به تطبیق تلاشهای بازاریابی برای کشف بازارهای نوظهور مشتری یا توسعه دوسوتوانی بازار نیستند- مگر اینکه اندازه آنها نیز رشد کند. احتمالاً، رشد سازمانی هجوم استعدادهای تازه اداری با دیدگاههای گوناگون را ترویج می کند.

از آنجا که توانمندی دوسوتوانی بازار، یک تمایز کلید بین تئاترهای بزرگتر و تئاترهای قدیمی تر است، ما معتقدیم که توانایی توسعه و تداوم دوسوتوانی بازار - به ویژه اکتشاف بازار - یک توانمندی حیاتی و محرک رشد بلند مدت در این صنعت است. تئاترها توسعه سریع محصول را پیاده سازی می کنند که از طریق گردش کاری زیاد در هنرمندان، تغییر را تضمین می کند. تئاترهای کوچکتر و جوانتر، وقتی به اکتشاف بازارهای جدید می پردازند، که از ضرورت خارج است، به بهترین شکل عمل می کنند. با قدیمی تر شدن، بسیاری از تئاترها، دنبال کنندگان وفادار را توسعه می دهند و به دلیل سفت و سخت بودن مدل بازاریابی اشتراک خود یا سفت و سخت بودن پرسنلی که فاقد دانش فنی برای پیاده سازی موفقیت آمیز کمپین ها با استفاده از روش های جدید مانند رسانه های اجتماعی یا ارسال متن هستند که به بازارهای جوانتر و نوظهور مرتبط تر هستند، قابلیت اکتشاف بازارهای جدید را از دست می دهند. ادامه تغذیه این توانمندی های اکتشافی پویا در بازار و در عین حال انتقال به بهره برداری از بازار با مشتریان اصلی، کلید اصلی رشد است.

کار ما اولین مطالعه ای نیست که الگوی توانمندی های اکتشاف پویای محصول ممانعت شده توسط سفتی یا عدم توانایی در اکتشاف بازار را پرده برداری می کند. Tripsas و Gavetti (2000)، شکستهای پولاروید را به عدم توانایی پیاده سازی مدل های جدید تجاری که ورود به بازارهای جدید را میسر می ساخت نسبت داد و نه به عدم توانایی در توسعه فناوری های جدید. به همین ترتیب، Christensen (1997) دریافت که شرکت های تأسیس شده به این دلیل ناموفق نمی شوند که در توسعه فناوری های جدید موفق نیستند، بلکه به دلیل عدم تمایل به دنبال نمودن فرصت های بازارهای نوظهور که در ابتدا سود کمتری دارند. بنابراین، اگرچه بخش اعظم نوشته ها به طور ضمنی بر اکتشاف محصول یا فناوری تأکید کرده اند، نتایج ما به جمع آوری شواهد اضافه می کند که اکتشاف در حال انجام بازار می تواند یک عامل حیاتی برای اطمینان از موفقیت طولانی مدت باشد.

پارادوکسهای دوسوتوانی

همانطور که پیش بینی می شد، شرکت های بزرگتر به طور موثرتر از شرکت های کوچکتر، دوسوتوانی محصول و دوسوتوانی بازار را پیاده سازی می کنند، و شواهدی وجود دارد که نشان می دهد شرکت های قدیمی تر، نسبت به شرکت های جوان در پیاده سازی دوسوتوانی محصول، مؤثرتر عمل می کنند. علیرغم این مزایا، بی تحرکی سازمانی نشان می دهد که شرکتهای قدیمی تر و بزرگتر احتمال بهره برداری را به کار می گیرند و احتمال کمتری دارد که اکتشاف را برای دستیابی به دوسوتوانی به کار گیرند. به طور خاص، سازمان های بزرگتر مستعد بی تحرکی ساختاری هستند که ناشی از "اندازه، پیچیدگی و وابستگی متقابل در ساختار، سیستم ها، رویه ها و فرآیندهای سازمان" است (Tushman and O'Reilly 1996, p. 18). به همین ترتیب، سن و تجربه سازمانی با بی تحرکی فرهنگی (Tushman and O'Reilly 1996)، تله های صلاحیت تقویت شده (لویت و 1988 March، نلسون و زمستان 1982) و سفتی های اصلی مرتبط است (Leonard-Barton 1992). یک مدیر هنری در یکی از گروههای تمرکز ما، اظهار داشت: "هر چه قدیمی تر باشید، ایمن تر می شوید و پول بیشتری نیز خواهید داشت. شما ممکن است شخصی در یک سمت مدیریتی داشته باشید که بگوید، "خوب، ما دیگر نیازی به فشار بیشتر نداریم. این واقعا کار می کند؛ این ما را در سیاهی نگه می دارد." اما این همان چیزی است که قرارست مؤسسه را از ادامه رشد باز دارد و باعث افزایش و تنوع بخشیدن به پایگاه مخاطبین می شود."

به منظور کاوش این مسئله که تا چه حد عدم فعالیت سازمانی، دوسوتوانی در این صنعت را دچار زوال می نماید، ما همبستگی های ساده بین اندازه و سن شرکت را بررسی نمودیم و سطوح دوسوتوانی محصول و بازار را گزارش نمودیم. ما دوسوتوانی محصول را به عنوان دفعات نمره اکتشاف محصول، نمره بهره برداری از محصول و دوسوتوانی بازار را به عنوان نمره بهره برداری از بازار، نمره بهره برداری از عملیاتی کردیم. ما در هر شرکت از یک مشاهده (یعنی سال مالی 2003) استفاده کردیم. مطابق با انتظارات، دوسوتوانی محصول با هر دوی اندازه شرکت ($r = -0.17, p < 0.05$) و سن شرکت ($r = -0.15, p < 0.05$) همبستگی منفی داشت. همبستگی های جدول 1 نشان می دهد که این نتایج از عدم تمایل شرکتهای بزرگتر ($r = -0.19$) و

قدیمی ($r = -0.18$) برای مشارکت در اکتشاف محصول ناشی می شوند، با وجود این واقعیت که فقط شرکت های بزرگتر و قدیمی تر، مزایای اکتشاف محصول را محقق می نمایند (شکل 3، پانل های A و C). این نتایج نشان می دهند که بی تحرک ساختاری (Clark 1990, Voss و Henderson و همکاران 2008) مانع اکتشاف محصول و دوستوانی محصول می شود. اگر شرکت ها بتوانند بر این بی تحرکی غلبه کنند، عملکرد آنها به طرز چشمگیری افزایش می یابد (به شکل 3، پانل های A و C مراجعه کنید). بنابراین، پارادوکس دوستوانی محصول این است که فقط شرکتهای بزرگتر و قدیمی تر دارای منابع، توانمندی ها و تجربه لازم برای بهره مندی از استراتژی دوستوانی محصول هستند. با این حال، بعید است این شرکت های بزرگتر و قدیمی تر به طور قابل ملاحظه ای دوستوانی محصول را پیاده سازی کنند.

نتایج برای دوستوانی بازار کاملا متفاوت است. همبستگی بین اندازه شرکت و دوستوانی بازار معنادار نبود، اما بین سن شرکت و دوستوانی بازار، رابطه منفی وجود داشت ($r = -0.12, p < 0.10$). دو الگوی جالب برای نتیجه دوستوانی بازار پدیدار می شوند: (1) همبستگی ها در جدول 1 نشان می دهد که همبستگی منفی بین سن و دوستوانی بازار ناشی از عدم تمایل شرکت های قدیمی نسبت به تاکید بر بهره برداری از بازار است ($r = -0.15, p < 0.05$)، و (2) نتایج در شکل 3، پانل D، نشان می دهند که شرکت های قدیمی تر از اکتشاف بازار بهره نمی برند، به ویژه به عنوان بخشی از یک استراتژی دوستوانی بازار.

این الگوی نتایج نشان می دهند که بی تحرکی سازمانی مانع دوستوانی بازار نمی شود. در حقیقت، به نظر می رسد که شرکت های قدیمی متوجه شده اند که بازده ها از بازارهای مشتری کنونی محدود است، و آنها بهره برداری بازار را با افزایش سن خود کمتر دنبال می کنند. با این حال، هنگام تلاش آنها برای اکتشاف بازار، آنها با شکاف توانمندی روبرو می شوند (Leonard-Barton 1992). همانطور که در بالا بحث نمودیم، این شکاف توانمندی به احتمال زیاد به دلیل سفتی مدل بازاریابی اشتراکی یا سفتی پرسنل بلند مدت است که فاقد دانش لازم برای پیاده سازی موفقیت آمیز کمپین های بازاریابی جدید هستند. بنابراین، پارادوکس دوستوانی بودن بازار این است که فقط شرکت های بزرگتر، منابع و توانمندیهای لازم را برای بهره مندی از استراتژی دوستوانی در بازار را دارند، اما تعهد به توسعه

و پایداری توانمندی های دوسوتوانی در بازار - به ویژه اکتشاف در بازار - برای تحریک رشد طولانی مدت ضروری است.

پیامدهای مدیریتی

نتایج ما حاکی از پیامدهای کلی مدیریتی و توصیه های خاص برای مدیران هنرها است. چندین ترکیب استراتژیک، اثرات مثبتی بر درآمد ایجاد کردند. برای شرکت های بزرگتر، دوسوتوانی محصول منجر به درآمد قابل توجه بیشتر می شود (شکل 3، پانل A). این نوع رقیب، خطوط متنوعی از محصولات را ارائه می دهد، که یک خط نزدیک به نقاط قوت فعلی شرکت می ماند و به عنوان گاو شیرده برای یک یا چند خط تولید آزمایشی محصول به کار گرفته می شود. در زمینه یک تئاتر، این تمایز خطوط تولید اغلب در فضاهای مختلف تئاتر انجام می شود. اگرچه خطوط مختلف محصول می توانند بخش های مختلف مشتری را هدف قرار دهند، این استراتژی همچنین می تواند شامل فروش متقابل باشد: جابجایی مشتریان مبتکرتر به سمت محصولات سنتی یا مشتریان سنتی به سمت خریدهای اکتشافی تر. علیرغم این یافته تجربی، که با استدلال های نظری Schumpeter (1962) سازگار است، تئورهای بزرگتر معمولاً در سطح بالایی از اکتشاف محصولات شرکت نمی کنند ($r = -0.19$ از جدول 1).

این یافته دوباره بر این ایده تأکید می کند که بی تحرکی با توجه به اکتشاف محصول می تواند برای عملکرد مضر باشد. این امر به ویژه برای مدیران سازمان های هنری صحت دارد که در دوره حضور، کاهش های طولانی مدتی را تجربه می کنند (National Endowment for the Arts 2009). با توجه به این بازار چالش برانگیز، عدم تمایل تئاترهای بزرگتر به پیگیری اکتشاف محصول، "پارادوکس موفقیت" را تأیید می کند، در حالی که سازمان ها بر استراتژی هایی اصرار دارند که موفقیت گذشته را ارائه می دهند اما در نهایت به کاهش عملکرد منجر می شوند (Audia et al. 2000). تقاضای اکتشاف بیشتر در زمینه های هنری فراوان است (به عنوان مثال، Ragsdale 2009، Walker-Kuhne 2005)، و یافته های ما باید اعتماد مدیران را برای تئاترهای بزرگتر و قدیمی تر برای پیگیری دوسوتوانی محصول جلب کند (شکل 3، پانل های A و C).

یافته های تجربی ما از خردمندی یک استراتژی رشد توسعه بازار پشتیبانی می کنند، که به طور گسترده ای در تلاش های توسعه جهانی توسط شرکت هایی که به دنبال بازارهای جدید برای محصولات فعلی هستند، دیده می شود. همچنین نمونه های برجسته ای از دنیای هنر وجود دارد. به عنوان مثال، پخش های زنده در HD از اجراهای اپرا متروپولیتن به بیش از دو میلیون مشتری جدید در 46 کشور جهان می رسد (به اپرای متروپولیتن 2010 مراجعه کنید). متروپولیتن همچنین نمونه جدیدی از دشوار بودن ترکیب اکتشاف محصول با بهره برداری از بازار را ارائه نموده است؛ تولید جدید و ابتکاری آن، Tosca توسط مشترکین عموماً رد شد و آنها را هو کشیدند و خواستار بازگشت به محصول Zeffirelli در سال 1985 شدند که عاشقش شده بودند (Wakin 2009). مخاطبان بلند مدت وفادار می توانند سرمایه های عاطفی در ارائه های کنونی باشند.

اکتشاف بازار به ویژه به شرکتهای کوچک و نوپا با سطوح پایینی از منابع فعلی محصول و مشتری منفعیت می رساند (شکل 3، صفحه های B و D). این استراتژی را می توان با شناسایی بازاری که توسط شرکتهای بزرگتر چندان استفاده نشده است و با توسعه موقعیت جایگاه تحقق بخشید. در زمینه تئاتر، بازارهای کمتر حمایت شده می توانند براساس جمعیت های خاص فرهنگی (مثلاً تئاتر آفریقایی آمریکایی)، زبان (به عنوان مثال، لاتینا تئاتر ارائه شده به زبان اسپانیایی)، سن (مثلاً تئاتر کودک)، جغرافیا (به عنوان مثال، آمریکایی روستایی)، یا مسائل اجتماعی (مثلاً تئاتر همجنسگرا / لزبین) تعریف شوند.

برای شرکت های کوچک و نوظهور از اهمیت ویژه ای برخوردار است که با دنبال کردن دوستوانی محصول یا بازار، از کم کردن منابع محدود جلوگیری کنند (شکل 3 را ببینید). مدیران شرکت های کوچک، با پیاده سازی استراتژی های ساده و متمرکز (Ebben و Johnson 2005)، عملکرد بهتری کسب می کنند. بسیاری از شرکت های غیرانتفاعی کوچک از تصمیم گیری های سبک سنگین کردن سخت جلوگیری می کنند و با داشتن بودجه ای متوسط، به این دام می افتند که بخواهند همه چیز را برای همه فراهم کنند. با تمرکز بر روی یک برنامه عملی و مأموریت کاملاً مشخص که پیشنهاد های واقع بینانه و مدنظر و بازارهای هدف را مشخص می کند، سازمان های کوچک می توانند تأثیر خود را به حداکثر برسانند و هویت روشنی ایجاد کنند (Bradach و همکاران 2008).

محدودیت ها و مسیرهای تحقیق آینده

اگرچه استفاده از یک صنعت منفرد، روایی داخلی را تقویت می کند، اما باید در هنگام تعمیم این یافته ها به سایر صنایع احتیاط کرد. یافته های ما به روشنی بیانگر این واقعیت است که تئورهای کوچکتر از تئورهای بزرگتر که با چالش دوسوتوانی روبرو هستند مشکل بیشتری دارند. تجزیه و تحلیل بعدی نشان می دهد که قبل از اینکه دوسوتوانی محصول، تأثیر مثبتی بر عملکرد داشته باشد، بودجه های سالانه بیشتر از 5.5 میلیون دلار مورد نیاز است و قبل از اینکه دوسوتوانی بازار، اثرات مثبتی بر عملکرد داشته باشد بودجه های سالانه بیشتر از 8 میلیون دلار مورد نیاز است. ترکیب این نتایج با یافته های قبلی، بینش های مشخصی در مورد سطوح آستانه برای تأثیر احتمالی اندازه شرکت بر رابطه دوسوتوانی-عملکرد سازمانی ارائه می دهد.

در زمینه تئاتر، سطح آستانه برای اثرات اندازه شرکت، در حوزه محصول - که به طور معمول در تیم های پروژه پویا، غیرمتمرکز و مستقل سازمان دهی می شود - نسبت به حوزه بازاریابی، که به طور معمول پویاتر و بیشتر سازمان یافته و متمرکز و وابسته به هم است، پایین تر است. Cao و همکاران (2009) با بررسی نمونه ای از شرکتهای فناوری در یک بازار پویا و نوظهور دریافتند که دوسوتوانی ترکیبی، اثرات مثبتی بر عملکرد داشت، زمانی که اندازه شرکت از بیش از 87 کارمند بیشتر شد، معادل تقریباً 1 میلیون دلار در فروش سالانه. با بررسی نمونه ای از شرکت های تولیدی نسبتاً پایدار، Ebben و Johnson (2005) نتیجه گرفته اند که برای شرکت ها با فروش سالانه کمتر از 20 میلیون دلار، یک استراتژی متمرکز با تاکید بر انعطاف پذیری یا کارآیی، بهتر از یک استراتژی دوسوتوانی تاکیدکننده بر هر دو عمل می کند. ما حدس می زنیم که، در زمینه های پویا و غیرمتمرکز که در آن استقلال منابع کم است، سطح آستانه برای اثرات اندازه شرکت می تواند کمتر از زمینه های پایدار و متمرکز باشد که در آن استقلال منبع، زیاد است (نگاه کنید به Jansen و همکاران 2012). با بررسی صریح سطح آستانه برای تأثیرات احتمالی اندازه شرکت بر روابط سازمانی-دوسوتوانی عملکرد در زمینه های مختلف، تحقیقات آینده از لحاظ تئوری و مدیریتی جالب خواهند بود.

یکی از عناصر کلیدی که در اندازه گیری و تجزیه و تحلیل های موجود در این مطالعه فراموش شد، کیفیت اجرای تاکید استراتژیک است. این اشکال بر روی استنتاج ها تأثیر نمی گذارد، که براساس این فرضیه هستند که کیفیت اجرا به طور نرمال در هر تاکید استراتژیک توزیع می شود، اما توانایی ما در شناسایی عناصر اصلی کیفیت اجرا را محدود می کند. ما همچنین عوامل سمت-عرضه و داخلی را که ممکن است بر ساختار اقتصادی و خطوط پایین تأثیر بگذارند بررسی نکردیم. موفقیت نهایی تأکیدات استراتژیک و دوسوتوانی نیز به هزینه های پیاده سازی و سودها بستگی دارد. نظریه و داده های اضافی برای اکتشاف رابطه فزاینده پیچیده بین اکتشاف، بهره برداری، هزینه ها و سود مورد نیاز است.

سرانجام، برخی از استدلالهای نظری ما، روابطی را بین ویژگیهای قابل مشاهده سازمانی و مکانیسمهای غیرقابل نظارت و اساسی فرض می کنند. برای نمونه، از طریق مکانیسم اساسی منابع و توانمندیها، ما اندازه شرکت را به تمایز ساختاری پیوند می دهیم و از طریق مکانیسم اساسی یادگیری سازمانی، سن و تجربه شرکت را به سیستمها و فرآیندهای زمینه ای مرتبط می کنیم. تحقیق آینده که به صراحت رویکردهای ساختاری و زمینه ای برای دوسوتوانی اندازه گیری می کند و اثربخشی نسبی آنها در تحریک عملکرد شرکت را سنجش می نماید، آموزنده خواهد بود.

یک اجماع گسترده وجود دارد که اکتشاف و بهره برداری بر درآمد تأثیر می گذارند، اما این دانش برای دستیابی به عملکرد برتر تجاری کافی نیست. مدیران باید درک کنند که چگونه اکتشاف و بهره برداری در داخل و در سراسر حوزه های عملکردی با اندازه و سن شرکت موجب تحریک رشد درآمد می شوند. نتایج ما نشان می دهند که توانمندی های مدیران برای دستیابی به همراستایی، ناهمگون است و بدین دلیل، درآمد بالا و پایین می شود. ارائه بینش بیشتر در ارتباط دادن دوسوتوانی با عملکرد شرکت و نقش عوامل کلیدی احتمالی در تحقیق آینده را تشویق می نماییم.

References

- Abernathy WJ, Clark KB (1985) Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Res. Policy* 14(1):3–22.
- Aiken LS, West SG (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* (Sage, London).
- Andriopoulos C, Lewis MW (2009) Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organ. Sci.* 20(4):696–717.
- Ansoff HI (1965) *Corporate Strategy* (McGraw-Hill, New York).
- Argyris C, Schön DA (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Addison Wesley, Reading, MA).
- Audia PG, Locke EA, Smith KG (2000) The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Acad. Management Rev.* 43(5):837–853.
- Benner MJ, Tushman ML (2003) Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Acad. Management Rev.* 28(2):238–256.
- Bradach JL, Tierney TJ, Stone N (2008) Delivering on the promise of nonprofits. *Harvard Bus. Rev.* 86(12):88–97.
- Burgelman RA (1991) Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organ. Sci.* 2(3):239–262.
- Burgelman RA (2002) Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Admin. Sci. Quart.* 47(2):325–357.
- Cao Q, Gedajlovic E, Zhang H (2009) Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organ. Sci.* 20(4):781–796.
- Christensen CM (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Harvard Business School Press, Cambridge, MA).
- Christensen CM, Bower JL (1996) Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management J.* 17(3):197–218.
- Ebben JJ, Johnson AC (2005) Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management J.* 26(13):1249–1259.
- Eisenhardt KM, Martin JA (2000) Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management J.* 21(10–11):1105–1121.
- Fang C, Lee J, Schilling MA (2010) Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organ. Sci.* 21(3):625–642.
- Fry LW, Smith DA (1987) Congruence, contingency, and theory building. *Acad. Management Rev.* 12(1):117–132.
- Gibson CB, Birkinshaw J (2004) The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Acad. Management J.* 47(2):209–226.
- Gupta AK, Smith KG, Shalley CE (2006) The interplay between exploration and exploitation. *Acad. Management J.* 49(4):693–706.
- He Z-L, Wong P-K (2004) Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organ. Sci.* 15(4):481–494.
- Heckman JJ (1979) Sample selection bias as a specification error. *Econometrica* 47(1):153–161.
- Hedli L (2012) Trailers to tempt the theatergoer. *New York Times* (January 5) <http://artsbeat.blogs.nytimes.com/2012/01/05/trailers-to-tempt-the-theatergoer/>.
- Henderson RM, Clark KB (1990) Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Admin. Sci. Quart.* 35(1):9–30.
- Hsiao C (2004) *Analysis of Panel Data* (Cambridge University Press, Cambridge, UK).
- Jansen JJP, Simsek Z, Cao Q (2012) Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management J.* 33(11):1286–1303.

Jansen JJP, Tempelaar MP, van den Bosch FAJ, Volberda HW (2009) Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organ. Sci.* 20(4):797–811.

Kass R, Raftery AE (1995) Bayes factors. *J. Amer. Statist. Assoc.* 90(430):773–795.

Kogut B, Zander U (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organ. Sci.* 3(3):383–397.

Lavie D, Stettner U, Tushman ML (2010) Exploration and exploitation within and across organizations. *Acad. Management Ann.* 4(1):109–155.

Leonard-Barton D (1992) Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management J.* 13(S1):111–125.

Levinthal DA, March JG (1993) The myopia of learning. *Strategic Management J.* 14(S2):95–112.

Levitt B, March JG (1988) Organizational learning. *Annual Rev. Sociol.* 14:319–338.

Little RJA, Rubin DB (1989) The analysis of social science data with missing values. *Sociol. Methods Res.* 18(2–3):292–326.

Lubatkin MH, Simsek Z, Ling Y, Veiga JF (2006) Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *J. Management* 32(5):646–672.

March JG (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Sci.* 2(1):71–87.

March JG (2006) Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management J.* 27(3):201–214.

McKelvey B (1999) Avoiding complexity catastrophe in coevolutionary pockets: Strategies for rugged landscapes. *Organ. Sci.* 10(3):294–321.

Metropolitan Opera (2010) The Met: Live in HD series expands to 1500 theaters and 46 countries with addition of Egypt, Portugal and Spain. Press release (August 30), Metropolitan Opera, New York. <http://www.metoperafamily.org/metopera/news/press/detail.aspx?id=12412>.

Meyer A (1982) Adapting to environmental jolts. *Admin. Sci. Quart.* 27(4):515–537.

National Endowment for the Arts (2009) Arts participation 2008: Highlights from a national survey. Report, National Endowment for the Arts, Washington, DC. <http://www.arts.gov/research/NEA-SPPA-brochure.pdf>.

Nelson RR, Winter SG (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Harvard University Press, Cambridge, MA).

O'Reilly C, Tushman M (2008) Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Staw BM, ed. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28 (JAI Press, Greenwich, CT), 185–206.

Pfeffer J, Salancik GR (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (Harper & Row, New York).

Ragsdale DE (2009) Recreating fine arts institutions. *Stanford Soc. Innovation Rev.* 7(4):36–41.

Raisch S, Birkinshaw J (2008) Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *J. Management* 34(3):375–409.

Rogers EM (1995) *Diffusion of Innovation*, 4th ed. (Free Press, New York).

Schumpeter JA (1962) *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 3rd ed. (Harper & Row, New York).

Siggelkow N, Rivkin JW (2006) When exploration backfires: Unintended consequences of multilevel organizational search. *Acad. Management J.* 49(4):779–795.

Simsek Z, Heavey C, Viega JF, Souder D (2009) A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *J. Management Stud.* 46(5):864–894.

Slater SF, Narver JC (1998) Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management J.* 19(10):1001–1006.

Smith WK, Tushman ML (2005) Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organ. Sci.* 16(5):522–536.

Song M, Droge C, Hanvanich S, Calantone R (2005) Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management J.* 26(3):259–276.

Tripsas M, Gavetti G (2000) Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management J.* 21(10–11):1147–1161.

Tushman ML, O'Reilly CA (1996) Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Calif. Management Rev.* 38(4):8–30.

Tushman ML, Smith W (2002) Organizational technology. Baum JAC, ed. *The Blackwell Companion to Organizations* (Blackwell, Malden, MA), 386–414.

Tushman ML, Smith W, Wood RC, Westerman G, O'Reilly C (2010) Organizational designs and innovation streams. *Indust. Corporate Change* 19(5):1331–1366.

Van Looy B, Martens T, Debackere K (2005) Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations. *Creativity Innovation Management* 14(3):208–221.

Voss GB, Voss ZG (2008) Competitive density and the customer acquisition-retention tradeoff. *J. Marketing* 72(6):3–18.

Voss GB, Montoya-Weiss M, Voss ZG (2006a) Aligning innovation with market characteristics in the nonprofit professional theater industry. *J. Marketing Res.* 43(2):296–302.

Voss GB, Sirdeshmukh D, Voss ZG (2008) The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Acad. Management J.* 51(1):147–164.

Voss ZG, Cable DM, Voss GB (2006b) Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about “who we are?” *Organ. Sci.* 17(6):741–755.

Voss ZG, Voss GB, Shuff C, Rose IB (2006c) Theatre facts 2005: A report on practices and performances in the American notfor-profit theatre. Proprietary report, Theatre Communications Group, New York.

Wakin DJ (2009) The boos for “Tosca” reverberate. *New York Times* (September 22) <http://artsbeat.blogs.nytimes.com/2009/09/22/the-boos-for-tosca-reverberate/>.

Walker-Kuhne D (2005) Invitation to the Party: Building Bridges to the Arts, Culture and Community (Theatre Communications Group, New York).

White H (1980) A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica* 48(4):817–838.